

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Analýza merchandisingu prodejen s konfekcí

Merchandising Analysis of Fashion Stores

Student: Markéta Bohumská

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Miluše Hluchníková, CSc.

Ostrava 2014

Zadání bakalářské práce

Student: **Markéta Bohumská**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208R062 Marketing a obchod**
Téma: **Analýza merchandisingu prodejen s konfekcí**
Merchandising Analysis of Fashion Stores

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Charakteristika obchodního řetězce Promod
 3. Teoretická východiska merchandisingu
 4. Metodika shromažďování dat
 5. Analýza merchandisingu prodejen
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

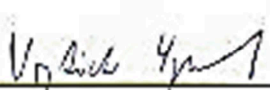
- CIMLER, Petr a Dana ZADRAŽILOVÁ. *Retail management*. Praha: Management Press, 2007. 307 s. ISBN 978-80-7261-167-6.
- MULAČOVÁ, Věra et al. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.
- ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Miluše Hluchníková, CSc.**

Datum zadání: 22.11.2013

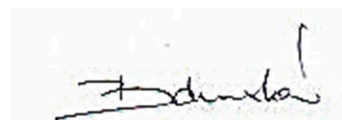
Datum odevzdání: 09.05.2014


doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval/a samostatně.“

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Markéta Bohumská', with a stylized flourish at the end.

V Ostravě dne 9. 5. 2014

.....

Markéta Bohumská

Poděkování

„Ráda bych poděkovala své vedoucí bakalářské práce, Ing. Miluši Hluchníkové, CSc., za veškerou pomoc poskytnutou při psaní této bakalářské práce.“

Obsah

1	Úvod	5
2	Charakteristika obchodního řetězce Promod	6
2.1	Historie společnosti	6
2.2	Současná podoba společnosti	6
2.2.1	Sortiment	7
2.3	Charakteristika makroprostředí	10
2.3.1	Demografické vlivy	10
2.3.2	Ekonomické vlivy	11
2.3.3	Legislativní a politické vlivy	11
2.3.4	Přírodní vlivy.....	12
2.3.5	Inovační (technologické) vlivy.....	12
2.3.6	Sociální a kulturní vlivy	13
2.4	Trh a subjekty na trhu	13
	Dodavatelé	13
	Distributoři	14
	Zákazníci.....	14
	Konkurence – Porterova analýza konkurenčních sil.....	14
3	Teoretická východiska merchandisingu	18
3.1	Maloobchod	18
3.1.1	Vývoj maloobchodu	19
3.1.2	Trendy v maloobchodě.....	22
3.2	Marketingová komunikace	23
3.2.1	Komunikace v místě prodeje.....	25
3.3	Merchandising	27
3.3.1	Definice pojmu merchandising	27
3.3.2	Typy merchandisingu	29
3.3.3	Obecné zásady merchandisingu	30
4	Metodika shromažďování dat.....	33
4.1	Přípravná fáze	33
4.1.1	Definice problému a cíle výzkumu	33
4.1.2	Plán výzkumného projektu.....	33

4.1.3	Předvýzkum.....	36
4.2	Realizační fáze.....	36
4.2.1	Sběr a analýza dat.....	37
4.2.2	Problémy vzniklé při realizaci výzkumu.....	37
5	Analýza merchandisingu prodejen.....	38
5.1	Merchandising společnosti Promod.....	38
5.2	Srovnání merchandisingu společnosti Promod s konkurencí.....	43
5.3	Návrhy a doporučení	49
6	Závěr	52
	Seznam použité literatury	53
	Seznam zkratek	57
	Seznam příloh	

1 Úvod

Podle Abrahama Maslowa patří odívání mezi fyziologické potřeby, které bychom měli uspokojit jako první spolu s potravou, bydlením atp. Proto se na oděvním trhu naskýtá mnoho obchodních subjektů na straně nabídky, a oproti tomu mnoho spotřebitelů na straně poptávky. Počet maloobchodů zaměřených na módu a na prodej oděvů se stále zvyšuje. Z tohoto důvodu stoupá konkurence a získání zákazníka je stále těžší.

S neustále se rozšiřujícím trhem s oděvními značkami je velmi těžké si získat nové či udržet stálé zákazníky. Konkurenční boj mezi těmito společnostmi je velmi silný, proto musí být i silná marketingová komunikace, která napomáhá k nalákání spotřebitelů ke koupi. Přímo v maloobchodní jednotce se jedná o samotný merchandising, tedy prezentaci zboží, jelikož se velké množství spotřebitelů rozhoduje o koupi až na místě prodeje, je tedy velmi podstatné zajistit příjemné nákupní prostředí, kvalitní pozici sortimentu a odpovídajícím způsobem ho prezentovat, aby bylo dodrženo merchandisingových zásad.

Hlavním cílem bakalářské práce byla na základě pozorování maloobchodních jednotek analýza uplatnění merchandisingových zásad společnosti PROMOD CZECH s.r.o. K dílčím cílům výzkumu patřilo porovnání úrovně merchandisingu v maloobchodních prodejnách společnosti s dámskou konfekcí, která je označena jako hlavní konkurent společnosti Promod.

Z odborné literatury, z odborných periodik a internetových zdrojů byl přiblížen současný trh s módou, přičemž největší část byla věnována výše uvedené společnosti Promod. Nejprve byla popsána historie a následně současná podoba společnosti. Dále pak bylo níže rozebráno makro i mikro prostředí organizace.

Z knižních zdrojů byl vymezen termín maloobchod, jeho vývoj a současné trendy. Následovně pak široká škála definic a celá problematika merchandisingu, jehož vymezení se stalo stěžejním termínem pro následující kapitoly.

Nejdůležitější částí bakalářské práce byla analýza výsledků výzkumu, kde bylo hlavním cílem ohodnotit merchandisingové zásady samotné společnosti Promod, dále pak následné srovnání s hlavním konkurentem.

Následně byla navržena doporučení ke zlepšení marketingové komunikace z pohledu merchandisingu a zvýšení konkurenceschopnosti společnosti Promod na trhu s módními oděvy.

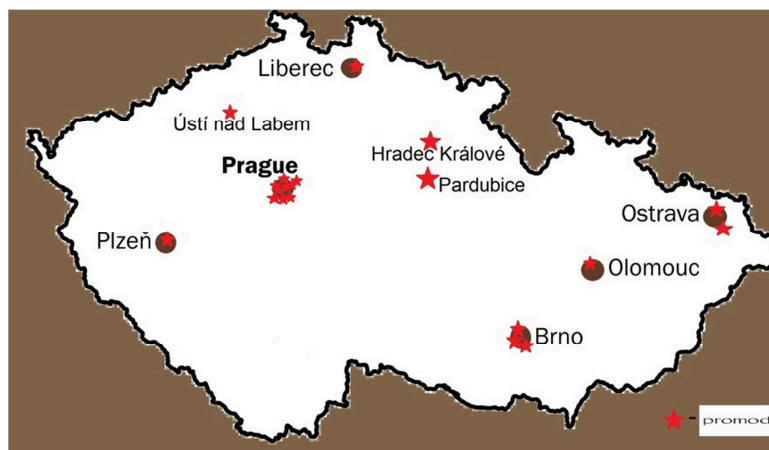
2 Charakteristika obchodního řetězce Promod

2.1 Historie společnosti

Francis Charles Pollet, nynější vlastník společnosti Promod, koupil v roce 1975 malý řetězec se spodním prádlem nazývaný Le Castel. Obsahoval 12 butiků situovaných především do severní Francie. Začal postupně měnit podobu butiků se spodním prádlem do nynější podoby maloobchodů značky Promod. Zásadní prodejna Promod byla vybudována ve městě Boulogne-Billancourt poblíž Paříže. Poté rozšířil koncept do dalších francouzských měst a to Roubaix, Douais a nakonec Arras. Jejich růst byl rok od roku větší, otevírali nové obchody a skupovali stávající řetězce. V roce 1986 měl Promod kolem čtyřiceti obchodů, ale opravdový rozkvět se konal v roce 1987 po získání společnosti Le Redoute, která se specializovala na oblečení pro těhotné ženy. Na začátku 90. let minulého století společnost Promod vlastnila kolem 150 maloobchodů. Avšak o rok později nastala finanční krize, kterou ale vyřešilo nalezení holandského investora, společnost Kronestein, která dnes vlastní 40% společnosti Promod. Po této investici se Promod rozšířil i přes hranice Francie, nejprve do západoevropských zemí jako Belgie, Španělsko, Německo, Rakousko, Švýcarsko, Lucembursko a poté i do zemí východní Evropy přes Polsko, Českou republiku až do Maďarska. K dalšímu významnému rozvoji došlo po přelomu druhého tisíciletí, kdy se společnost Promod přesunula i na Blízký Východ. Další rozvoj Promod pokračoval do Asie, kde roku 2006 byl otevřen první maloobchod vůbec. Rok 2012 se stal velmi významným, jelikož se otevřel už tisíce obchod Promod na světě. [15, 29]

2.2 Současná podoba společnosti

Po velmi dynamickém rozvoji, který probíhal více než 30 let, se stal Promod jednou z největších módních sítí na světě. Působí v 53 zemích, kde vybudovali celkem 1061 firemních maloobchodů. V nich pracuje přes pět tisíc zaměstnanců. Ve Francii se tato oděvní firma řadí k nejvýznamnějším prodejcům dámské konfekce. V České republice bylo vytvořeno celkem dvacet maloobchodních jednotek dané společnosti. Lze je nalézt ve větších městech, celkově v devíti a to v Praze, Brně, Ostravě, Olomouci, Plzni, Ústí nad Labem, Liberci, Hradci Králové a Pardubicích. Rozmístění jednotlivých maloobchodů je znázorněno na Obr. 2.1. [32]



Obr. 2.1 Mapa ČR - rozmístění Promod

Zdroj: [33], upraveno autorem

Na stránkách www.promod.eu lze vyhledat údaj o zákaznících Promodu, kdy se jejich počet pohybuje kolem 25 miliónů klientů za rok. Velkou novinkou minulého roku se stalo rozšíření sortimentu na muže. Promod uvedl pánskou konfekci na oděvní trh, aby se vyrovnal konkurenci a rozšířil cílovou skupinu zákazníků o další segment. Pánská konfekce je zavedena do prodeje pouze ve francouzských maloobchodních prodejnách a na webových stránkách. [32]

Společnost Promod je francouzská rodinná firma, kterou vlastní Francis Charles Pollet jak již bylo zmíněno výše. Logo Promod je celkové vzdušné, jednoduché a klasické jako značka sama, což je patrné na Obr. 2.2.

promod

Obr. 2.2 Logo Promod

Zdroj: [32]

2.2.1 Sortiment

Promod klade velký důraz na neustálou obnovu svých kolekcí. Během roku se uvádí celkem šest kolekcí, primárně podle ročního období. Kolekcemi tedy jsou Printemps (jaro), Été (léto), Plein été (úplné léto), Automne (Podzim), Hiver (zima) a Fêtes (svátky). Hlavní kolekce jsou doprovázeny novinkami, které se objevují v obchodech každých čtrnáct dní.

Tyto styly a novinky se odvíjejí od aktuálních módních trendů, které ovlivňují celý svět. Všechny kolekce jsou identické pro celý svět až na několik výjimek, mezi které patří například Střední východ, kde jsou sukně rozšířeny o několik centimetrů. Kolekce se rozdělují do dvou stylů, „citadine“ a „loisir“. [15]

Oblečení je nově v rozpětí velikostí od 34 do 48, jelikož Promod vyhověl požadavkům zákazníků, které poptávaly větší velikosti. Díky tomuto rozšíření získal Promod další zákazníky. [32]

Promod dominuje na oděvním trhu svým návrhářským týmem, proto jsou jeho kolekce velmi všestranné a designově propracované. Designéři kladou důraz na detail a kvalitu. Každý rok představí více než tři tisíce modelů. Produkty Promod mají své zákazníky v širokém věkovém rozpětí a to od 20-45 let.

Citadine

Citadine pochází z francouzštiny a v překladu znamená město. Jedná se tedy o městský pracovní styl. Představuje zboží se střídavými barvami a klasickými střihy, které se nejvíce hodí do zaměstnání, na pracovní schůzky či na společenské akce. V této Printemps kolekci 2014 jsou uvedeny společností Promod dvě módní kolekce ve stylu Citadine, Lace detail a Blue love, jak lze vidět na Obr. 2.3 a 2.4.



Obr. 2.3 Lace detail kolekce

Zdroj: [32]

Kolekce *Lace detail* je plná krajk, jemných a jednoduchých střihů. Dominují střídavé, nenápadné barvy, které sluší všem věkovým skupinám. Například barvy jako černá, bílá, šedá a červená.

V *Blue Love* kolekci dominuje modrá barva, která je trendy každé jaro. Jako doplňující je barva bílá, která vytváří velmi jemné sladění.



Obr. 2.4 Blue Love kolekce

Zdroj: [32]

Loisire

Loisir pochází z francouzštiny a v překladu znamená volný čas. Jedná se tedy o volnočasovou módu, která je velmi ležérní, pohodlná, živá, plná barev, vzorů a potisků. Je vhodná pro každodenní nošení. V této Printemps kolekci 2014 jsou navrženy dvě kolekce v rámci stylu Loisir, jmenovitě Flowers that Rock a Preppy Chick, které jsou zobrazeny na Obr. 2.5 a 2.6.

Flowers that Rock je kolekce, která kombinuje jemné květiny s drsným rockem, černou barvou a koženkovými látkami.



Obr. 2.5 Flowers that Rock kolekce

Zdroj: [32]

Preppy Chic kolekce je velmi živá a plná barev. Kombinují se zde barvy jako modrá, bílá. Dominující jsou zde odstíny červené a oranžové. Modely jsou vzdušné, pohodlné a „fajnově šik“, jak říká samotný název kolekce.



Obr. 2.6 Preppy Chic kolekce

Zdroj: [32]

2.3 Charakteristika makroprostředí

Makroprostředí představuje celospolečenské vlivy, které na podnik působí jednosměrně. Tyto vnější faktory jsou v krátkodobém časovém horizontu velmi obtížně ovlivnitelné a možnost vyhnout se jejich působení je úplně mizivá. Podnik je odkázán přizpůsobit se jejich působení. Patří zde vlivy, demografické, ekonomické, legislativní a politické, přírodní, technologické, sociální a kulturní. [6]

2.3.1 Demografické vlivy

Obyvatelstvo jako celek, jeho počet, hustota, věková struktura, struktura z hlediska pohlaví, sociální složení, zaměstnání, podíl městského a venkovského obyvatelstva a další veličiny jsou zkoumány v rámci demografického prostředí. [13]

Pro společnost Promod CZECH s.r.o. jsou zásadní následující informace. Podle nejnovějších údajů Českého statistického úřadu byl počet obyvatel České republiky na úrovni 10 513 834. Tento údaj byl zjištěn k 30. září 2013. V Moravskoslezském kraji byl počet obyvatel stanoven k 30. 9. 2013 na 1 223 112 obyvatel, v kraji Hlavního města Prahy na 1 244 375 obyvatel. V roce 2013 bylo na území Moravskoslezského kraje celkem 600 480 mužů a 626 122 žen, kdy byl průměrný věk napočítán kolem 41 let. V kraji Hlavního města Prahy byly zjištěny podobné hodnoty jak u počtu mužů a žen, tak i u průměrného věku. [22, 23, 24, 26]

2.3.2 Ekonomické vlivy

V rámci ekonomického prostředí je v první řadě zkoumána celková ekonomická úroveň dané země, která je vyjádřena patřičnými ekonomickými ukazateli, jako jsou například hrubý domácí produkt (HDP) a tempo jeho růstu, míra nezaměstnanosti, míra inflace apod. V řadě druhé celková ekonomická situace domácností a činitelé ovlivňující strukturu jejich výdajů. K ukazatelům vyjadřujícím vyspělost ekonomického prostředí patří například úroveň cenové hladiny, úspory obyvatelstva, výše a tempo růstu mezd, dostupnost úvěrů v ekonomice. [13]

Hrubý domácí produkt představoval za rok 2011 na jednoho obyvatele 364 249 Kč. Disponibilní důchod domácností na jednoho obyvatele se pohyboval kolem 190 00 za rok. Nezaměstnanost byla na úrovni kolem 10 % a přesně činila 545 311 neumístěných uchazečů o zaměstnání. [26]

Moravskoslezský kraj v tomto ekonomickém pohledu velmi zaostává za krajem Hlavního města Prahy. HDP v roce 2012 byl na úrovni 392 198 Kč, zatímco v Praze byl tento ukazatel až třikrát vyšší. Disponibilní důchod domácností na obyvatele byl v Moravskoslezském kraji počítán na 177 974 Kč, zatímco v Praze i přes mírné snížení oproti roku 2011 je stále o mnoho vyšší a to o 71 623 Kč. Obecná míra nezaměstnanosti se v Moravskoslezském kraji pohybuje kolem 10 %, zatímco v Praze se drží stále na 3 %. [23, 24]

Z těchto zjištění je zřejmé, že nejlepší podnikatelské podmínky pro společnost Promod CZECH s.r.o. jsou vytvořeny v kraji Hlavního města Prahy. Jak už z pohledu disponibilního důchodu, tedy kapitálu, který mají spotřebitelé k dispozici na útratu, tak i z pohledu nezaměstnanosti a HDP.

2.3.3 Legislativní a politické vlivy

Legislativa České republiky vytváří rámec pro podnikatelské aktivity společností, které je třeba respektovat.

S rokem 2014 vešel v účinnost nový občanský zákoník (NOZ) a zákon o obchodních korporacích, který upravuje počínání podnikatelských subjektů na území České republiky. Pro společnost Promod patří k velmi podstatným problematikám zabývajících se obchodními podmínkami, vystaveným zbožím, reklamací.

Obchodní podmínky jsou ošetřeny v občanském zákoníku podrobněji než v dosavadním právu. Nestací pouhé vyvěšení obchodních podmínek (například reklamačního

řádu) v provozovně, na webových stránkách, vytištění na zadní straně účetního dokladu, chybí-li na ně odkaz na přední straně. Podnikatel se vystavuje nebezpečí, že zákazník sdělí, že obchodní podmínky neznal. [20]

Nový občanský zákoník obsahuje nově jedno pravidlo, které by podnikateli vystavující zboží, nemělo uniknout. Vystavené zboží má stále povahu reklamy a považuje se pouze za výzvu k podání nabídky a pro podnikatele z něj neplyne nic povinného. [20]

V občanském zákoníku je obecně stanoveno, že podnikatel je povinen prodat věc bez vad a v opačném případě zákazník má určitá práva, jak se dopomoci nápravy. Jestliže si zákazník koupí věc v obchodě a vyskytne se vada na koupené věci v prvních šesti měsících, je tato vada považována za chybu, která tu byla již od počátku a podnikatel musí prokázat opak. Objeví se vada v dalších 18 měsících, má povinnost prokazování zákazník. Spotřebitel může požadovat dodání nové věci bez vad nebo výměnu součásti, která je vadná. Jestli toto není možné, může odstoupit od smlouvy. Pravidla pro vyřízení reklamace, které se týkají prodávajícího nebo pověřeného pracovníka, se nemění. [20]

2.3.4 Přírodní vlivy

Lidé si čím dál více začínají uvědomovat nevratnost některých škodlivých zásahů do přírodního prostředí a možného brzkého vyčerpání přírodních zdrojů, a proto je velmi důkladně sledován vliv činnosti firem na životní prostředí. [13]

Provoz maloobchodů má výrazný dopad na životní prostředí, a proto i společnost Promod CZECH s.r.o. musí dodržovat předpisy Evropské unie týkající se kvality ovzduší, nakládání s chemikáliemi a odpady. Velká část výroby přesídlila do Asijských zemí kvůli levnější pracovní síle, ale i přesto se část zboží vyrábí na území evropských zemí, výhradně ve Francii, z tohoto důvodu musí být Promod CZECH s.r.o. v tomto ohledu obezřetný. I přes tyto aspekty si je společnost vědoma tohoto problému, a proto všechny recyklovatelné materiály se snaží třídit. Jako například při dovozu nového zboží do skladu musí personál třídit jak papírové krabice, tak i plastické obaly, ve kterých jsou produkty zabaleny. A taktéž i výroba zboží je stále více šetrnější k životnímu prostředí kvůli tlaku veřejnosti a kvůli právním normám.

2.3.5 Inovační (technologické) vlivy

Technické a technologické prostředí je jednou z nejrychleji se rozvíjejících složek marketingového makroprostředí a společnost by se tomuto rychle vyvíjejícímu rozkvětu měla

co nejlépe přizpůsobit. Měla by se snažit zdokonalovat výrobu produktů a investovat tak do oblasti výzkumu a vývoje. [13]

Rychlý pokrok je zaznamenán, i co se týče znalosti a technické možnosti, objevů v různých oblastech, rozvoji informačních a komunikačních technologií. Toto vše vytváří pro firmu příležitost rozvoje. [13]

Promod CZECH s.r.o. se snaží těmto rychle se vyvíjejícím faktorům přizpůsobit. Je jim velmi znám rozmach internetu a jeho neustálý nárůst uživatelů, kteří jej využívají jak přes počítač, tak přes chytré telefony.

2.3.6 Sociální a kulturní vlivy

Kulturní prostředí je vztahováno k určitému lidskému společenství, které vytváří sociokulturní systém. Ten je speciální svou podstatou, systémem nejobecnějších principů a hodnot uznávaných touto společností. [13]

Daná společnost klade čím dál větší nároky na úpravu jedince. Neupravený jedinec podle společenských norem, se stává jedincem na okraji společnosti. Proto je oblečení a styl velmi důležitý v dnešním materialistickém světě. Šaty dělají člověka a člověk se jimi reprezentuje. Jelikož dá většina lidí na prvním dojem, proto je i velmi důležité vytvořit tento první dojem v co nejlepším možném světle.

Společnost Promod se snaží své produkty neustále zlepšovat, vyhovět nárokům a potřebám svých zákazníků. Kupříkladu v středoevropských zemích je výskyt žen s nadváhou, a proto se společnost adaptovala na tyto podmínky tím, že rozšířila nabídku oděvů větších velikostí. Také se snaží jít s módou a vyhovět celosvětovým trendům, které pak aplikuje do svých kolekcí tak, aby se zákaznice se cítily společnosti módně.

2.4 Trh a subjekty na trhu

Trh a subjekty na trhu představují marketingové mikroprostředí. Složky mikrookolí umožňují uspokojovat potřeby zákazníka. Jsou jimi dodavatelé, distributoři, zákazníci a konkurence.

Dodavatelé

Promod CZECH s.r.o. nedisponuje žádným výrobním závodem na území České republiky. Jak už bylo zmíněno, Promod má svůj návrhářský tým ve Francii, který navrhuje celé kolekce, ale produkce výrobků ve Francii neprobíhá. Veškerá výroba je směřována do

asijských zemí s levnou pracovní silou a s levným materiálem, jako například Čína, Taiwan, Vietnam atd., aby se snížily vstupní náklady společnosti.

Distributoři

Promod vystupuje sám v roli prostředníka – distributora, ale je potřeba spolupracovat s dalšími subjekty, které mu napomáhají v jeho podnikatelské činnosti. Distribuční mezičlánky, které tuto funkci plní, jsou například dodavatelské organizace, marketingové a reklamní agentury, agentury zajišťující distribuci a přepravu z velkoskladu do maloobchodů, finanční ústavy a pojišťovny.

Zákazníci

Zákazníky společnosti Promod CZECH s.r.o. jsou ženy na území České republiky, které mají rády módu a styl. Jsou to ženy v letech mezi 20 – 45 lety. Kolekce Promod rozděluje tyto zákaznice do různých segmentových skupin, na které se pak dále zaměřují. Kolekce pro mladší zákaznice jsou svěžejší, barevnější, hravější a živější, jsou plné potisků a vzorů. Pro dámy středního věku Promod nabízí kolekce, které se přizpůsobí jejich každodennímu pracovnímu životu. Jedná se o produkty, které jsou méně nápadné s nevýraznými barvami, s formálními střihy, ale i přes to všechno Promod zvládá skloubit tyto nároky s nejnovějšími módními trendy. Jelikož je Promod ve vyšší cenové hladině, je proto finančně nedostupný pro ženy s nízkým disponibilním důchodem. Promod se snaží zaujmout ale i tento segment, a proto nabízí jednoduché produkty, které jsou cenově výhodné.

Konkurence – Porterova analýza konkurenčních sil

Firem na oděvním trhu je mnoho a přicházejí stále nové, avšak zákazníků je omezený počet. Proto vítězit nad konkurencí je obzvláště těžký boj. Michael Porter zformuloval nástroj pro analýzu firemního konkurenčního prostředí. Ten napomáhá konkurenceschopnosti dané firmy, která analyzuje pět vlivů, které jsou pro ni hrozbou. Je jimi nová konkurence, stávající konkurence v odvětví, vliv zákazníků, vliv dodavatelů a hrozba vzniku substitutů. [8]

Potencionální nová konkurence

Textilní průmysl patří mezi náročnější, co se týče potřebného kapitálu, potřebné pracovní síly, znalosti výrobních a technologických postupů. Český oděvní trh je zcela nasycen, proto vstup nových konkurentů je velmi nepravděpodobný. Ke vzniku nového konkurenta na trh může dojít například při expanzi oděvních společností z jiných kontinentů

(Amerika nebo Austrálie) na evropský trh. Mezi tyto značky patří nejznámější americký retailer Abercrombie & Fitch, který založil i další značku Hollister Co. Ta také patří mezi vyhledávané kvalitní oděvní společnosti.

Stávající konkurence v odvětví

Na území České republiky lze za největšího přímého konkurenta Promod CZECH s.r.o. považovat společnost Zara, která je dceřinou společností podniku INDITEX. Jedná se o španělskou firmu, která se objevila v textilním průmyslu v roce 1963. Je jedním z největších světových módních reatilerů s osmi značkami a přes 6 000 obchody po celém světě.

Management společnosti Promod si určil jako svou největší hrozbu a nejvlivnějšího konkurenta na oděvním trhu společnost *Zara*. Prodejny *Zara* disponují velmi podobným a cenově totožným zbožím. První *Zara* obchod byl založen ve stejném roce, jako majitel společnosti Pollet začal skupovat a zakládat značku Promod. Tedy v roce 1975 byl vybudován první *Zara* obchod v městě La Coruña ve Španělsku. *Zara* je oproti Promodu rozšířenější a to až do 87 zemí světa, kde disponuje přes 1 900 maloobchody. [35]

Produkty, tak jako v Promod, navrhuje obsáhlý tým návrhářů, kteří chtějí skloubit přání zákazníků a nejnovější módní trendy. Promod se chce vyrovnat své největší konkurenci, a proto zavádí do svých maloobchodů i módu pro muže. Ještě však stále zaostává, jelikož *Zara* navrhuje kolekce i pro děti a mladistvé, má dokonce i vůně pro ženy a muže.

Za další přímé konkurenty lze považovat společnosti Mango, Mötivi, Orsay, H&M, C & A, F&F, Reserved, Camaieu aj.

Mango je španělská nadnárodní módní značka, která otevřela svůj první obchod v roce 1984. Specializuje se na výrobu oblečení a módních doplňků pro ženy. Svoji působnost nejspíše kvůli neziskovosti ukončila v Ostravě. Nyní jsou maloobchodní jednotky *Mango* pouze v Praze a Brně. [34]

Mötivi je italskou společností, která se specializuje na dámskou konfekci. Její oděvy jsou moderní, elegantní a zároveň originální. Svou působnost má ve třech největších městech ČR a v Liberci. Řadí se do vyšší cenové kategorie, ale i přesto je vnímána jako konkurence Promod. [34]

Orsay je německou společností, která byla založena v roce 1975. Módní značka patří mezi kvalitní a trendové dámské oděvy a doplňky. Své obchody má rozmístěné ve velkém

počtu měst po celé České republice. Velmi se její firemní politika podobá politice Promod jak už v rámci cílové skupiny, tak v rámci cenové a marketingové strategie. [34]

H&M (Hennes & Mauritz) je švédská oděvní společnost, která byla založena Erlingem Perssonem v roce 1947. Představuje módní a kvalitní produkty za velmi nízké ceny. Nabízí nejnovější trendy pro ženy, muže a děti. [34]

C & A (zkratka ze jmen zakladatelů Clemense a Augusta Brenninkmeijerových) je nadnárodní řetězec obchodů s oblečením založen v Nizozemsku výše zmiňovanými bratry. Působí v mnoha zemích Evropy, ale je i rozšířen do Číny a Turecka. Nabízí oblečení jak pro dámy větších velikostí, tak i pro slečny, které chtějí být módní a trendy. [34]

F&F je dostupnou britskou značkou, která vyrábí oblečení pro ženy, muže i děti. Je velmi čerstvou značkou, byla založena teprve v roce 2000. Nabízí formální i volnočasové oblečení za velmi příznivé ceny. [34]

Camaieu je francouzská značka, která patří mezi největší řetězce dámské módy, která přináší na oděvní trh žensky působící a nápaditou módu podle nejnovějších trendů. [34]

Za nepřímou konkurenci lze považovat pak další prodejny s dámskou konfekcí, kterými jsou například Marks & Spencer, Stradivarius, Pull & Bear, Bershka, New Yorker, Sinsay, Cropp Town, Terranova, Esprit, Reserved.

Vliv zákazníků

Zákazníci mohou působit svými požadavky jak na cenu, tak na kvalitu zboží ale v rámci různých pohledů. V cenové politice maloobchodů má zákazník velmi nízkou vyjednávací sílu, jelikož se v prodejních jednotkách Promod nedá smlouvat. Cena je stanovena. Za ni jsou nuceni zaměstnanci daný produkt prodat. Ale ve vyšším managementu společnosti se zabývají reakcí zákazníků na cenu a jsou schopni se přizpůsobit požadavkům svých spotřebitelů. Jelikož však chtějí udržet kvalitu, tak i prestižnost značky, nemohou vyhovět každému. Snaží se ale vyjít vstříc díky různým slevovým akcím, které napomáhají spotřebitelům s nižším disponibilním důchodem ke koupi oděvů Promod.

Vliv dodavatelů

Vliv dodavatelů je velmi silný, jelikož se zvyšuje počet společností v textilním průmyslu a počet kvalitních dodavatelů se snižuje. Proto mají velmi vysokou vyjednávací sílu, kterou využívají ve svůj prospěch. Zvyšují ceny tkanin, bavlny a dalších materiálů, které

jsou pro Promod stěžejní. Společnost si chce i přes zvyšující se ceny materiálu udržet kvalitu a kvalitní dodavatele a proto akceptuje jejich nároky. Promod za svou působnost navázala silné vztahy s dodavateli a snaží se je udržet.

Hrozba vzniku substitutů

Substituty představují alternativy, kterými lze produkty společnosti nahradit. Těmito substituty pro společnost Promod v rámci textilního průmyslu jsou kupříkladu secondhandy, krejčovské firmy a oděvy od společností, které zaručují stejnou kvalitu, ale lepší cenu.

3 Teoretická východiska merchandisingu

3.1 Maloobchod

Maloobchod (anglicky retail trade, francouzsky commerce de detail, španělsky venta al por menor) je mezičlánek směny mezi prodávajícím a kupujícím. Je to činnost obsahující nákup od velkoobchodníka nebo od samotného výrobce a jeho následný prodej bez dalšího zpracování konečnému zákazníkovi. [1]

Hlavním úkolem maloobchodu je cílevědomé soustředění vytříbených skupin zboží do logického celku. Je tím zajišťována taková nabídka zboží, která odpovídá z hlediska místa, času, druhů, kvality, množství a ceny požadavkům konečných spotřebitelů. [6]

Maloobchod splňuje základní funkce obchodu, kdy přeměňuje dodavatelský sortiment na sortiment odběratelský a tím nutí výrobce adaptovat výrobu požadavkům zákazníků. Maloobchodník se tedy stává informátorem pro dodavatele, jelikož má bezprostřední kontakt se zákazníkem. Zajišťuje tok informací pomocí zpětné vazby od spotřebitelů a to např. pomocí reklamací, stížností, vývoje prodeje, sledování jejich chování a reakce na určité podněty. Obstarává také určitý rozsah zásob, aby se docílilo mobility prodeje či dodávek a překonaly se rozdíly mezi časem výroby a časem nákupu produktů. [6]

Maloobchod se z hlediska místa, kde se směna uskutečňuje, člení na [10]:

- realizovaný v prodejní síti neboli store retail,
- realizovaný mimo prodejní síť (non store retail).

Store retail převažuje nad non-store retail a to ve velké míře. Prezentuje až 90 % všech maloobchodních tržeb v ekonomicky vyspělých státech. Jedná se o smíšené prodejny, supermarkety, obchodní domy apod. [10]

Maloobchod realizovaný mimo síť prodejen zastupuje pro tuto chvíli menšinovou složku, která však vykazuje velmi dynamický rozvoj a růst. Je pro podnikatele lákavý, jelikož představuje hospodárný způsob podnikání z hlediska režijních nákladů (mzdové náklady, odpisy, energie apod.). Prodejní automaty, osobní přímý prodej a direct marketing představují základní varianty non store retail. [10]

Dále lze maloobchodní jednotky členit na [10]:

- potravinářské,
- nepotravinářské.

Potravinářské jednotky obchodují převážně s potravinami. Zařazují se zde i obchodní jednotky s nepotravinářským rychloobrátkovým zbožím, mezi které se řadí například čisticí a prací prostředky, prostředky osobní hygieny, tabák a cigarety. [10]

Nepotravinářské maloobchody neboli non-food shops představují rozsáhlou škálu sortimentů a provozních typů, které se neustále rozrůstají o nové. Obchodní jednotky nepotravinářského typu jsou velmi různorodé. Jsou to menší či větší kamenné provozovny, do kterých spadá i specializovaný maloobchod. Další typologie prodejních jednotek lze vypořizovat v přílohách, viz Příloha 1. [10, 16]

Specializované prodejny bývají většinou zaměřovány na prodej nepotravinářského zboží. Jejich sortiment je úzký a hluboký, jelikož mají konkrétní zacílení. Orientují se především na vybrané sortimentní skupiny či podskupiny. [6]

Podle Oborové příručky Hospodářské komory České Republiky lze vymezit pojem „specializovaný maloobchod“ takto: *„Živnost specializovaný maloobchod zahrnuje činnosti spojené s nákupem a prodejem užšího sortimentu zboží stejného nebo obdobného charakteru za účelem jeho dalšího prodeje přímému spotřebiteli a jeho prodej ve specializovaných prodejnách.“* [30, str.4]

Jelikož musejí podnikatelé provozující specializovaný maloobchod pokrýt náklady s nižší frekvencí poptávky, ceny jsou vyšší. Jsou také kladeny i vyšší nároky na personál, který by měl být plně vyškolen na odborné a erudované úrovni. Tyto prodejní jednotky jsou ve velké míře umístovány do okrskových center (neighborhood shopping center), nebo se také mohou objevit ve vybavenosti městských obvodů (community shopping center), či jako centrální (regionální) obchodní vybavení (regional shopping center). [1]

3.1.1 Vývoj maloobchodu

Maloobchod byl v historii považován za regionální a drobné podnikání. Mluvíme tedy spíše o malých až středních podnicích, které měly nejvyšší podíl sortimentního zastoupení v regionálních produktech. Podporovaly místní dodavatele a kladly důraz na kvalitu sortimentu. Maloobchod byl rodinným podnikem, který se dědil z generace na generaci. Maloobchodníci si vážili svých zákazníků, vytvářeli si k nim silnou osobní vazbu a tím

podporovali jejich loajalitu. Jednalo se o individuální přístup ke každému zákazníkovi, a proto se stal celý nákupní proces spíše sociální aktivitou. [1]

První výrazná vlna koncentrace maloobchodu dochází po druhé světové válce od 2. poloviny 20. století. Díky hospodářskému růstu vzrostla životní úroveň obyvatel a tím rostlo i jejich bohatství. Spotřebitelé měli větší disponibilní důchod, větší potřebu vydávat finanční prostředky a nakupovat stále větší množství zboží, a proto rostla i potencionální poptávka. Dynamický růst a bouřlivý rozvoj maloobchodu podpořila i masivní migrace obyvatelstva z venkova do měst. [6]

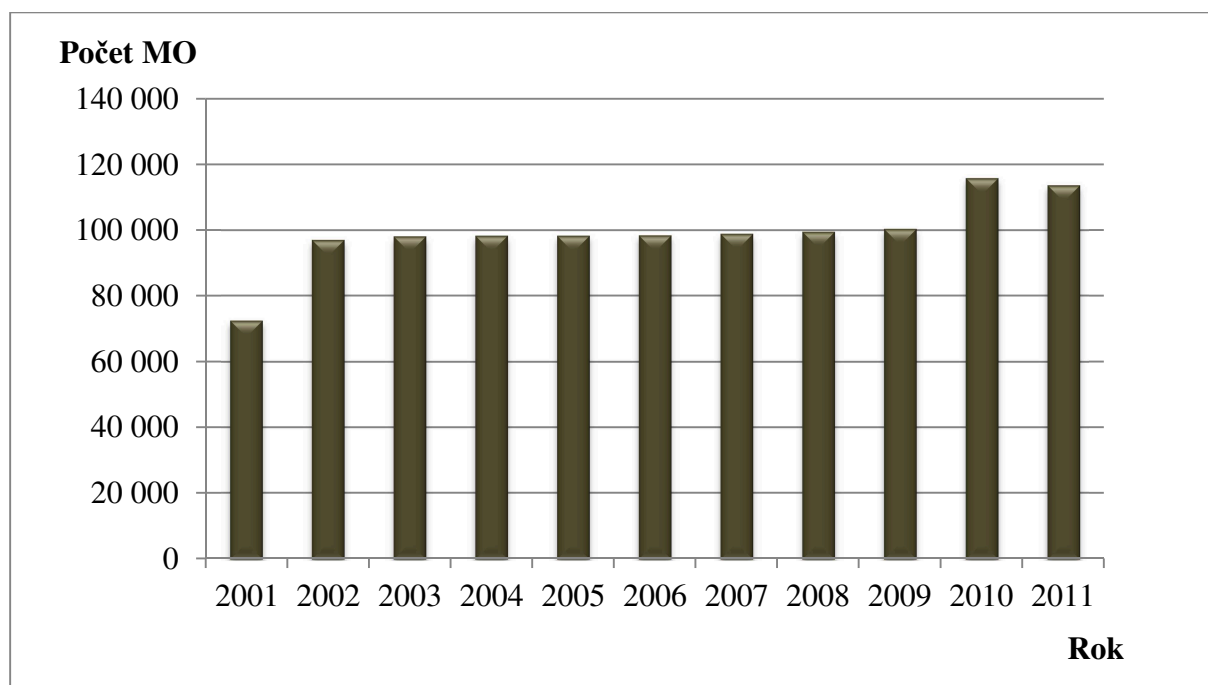
Urbanizace a výše uvedené fenomény zapříčinily nárůst počtu maloobchodních jednotek, zvětšování jejich prodejních ploch a byly tak položeny základy rozvoje maloobchodních řetězců. Maloobchodní jednotky už dále neztělesňovaly rodinné podniky. Stávaly se z nich větší a kapitálově silnější organizace. Velké podniky tedy pohlcovaly ty malé, a proto jejich růst byl provázen vysokou akcelerací a organizační koncentrací. Obchodní firmy postupem času zaujímaly dominantní postavení na trhu. [1]

Počet maloobchodní jednotek na území České republiky se v roce 1998 oproti roku 1989 zvýšil z 41 188 na 95 852, což determinuje nárůst až o 132,7 %. Nejvíce výrazná změna během sledovaného období byla zaznamenána v nepotravinářském typu prodejen. Maloobchodní jednotky v roce 1989 zahrnovaly 15 014 nepotravinářských prodejen, v roce 1998 to bylo až 61 008 a tedy nárůst o 306,3 %. Na jednu prodejní jednotku připadalo v roce 1998 kolem 107 obyvatel, zatímco o deset let dříve více než dvakrát tolik. V roce 1998 činila prodejní plocha 7 165 946 m², kdy vzrostla o celých 104,2 % od roku 1989. Prodejní plocha nepotravinářských jednotek se výrazně zvýšila oproti ostatním jednotkám a to až o 206,4 %. Navzdory tomuto jevu se maloobchod postupem času transformoval. Na jednu maloobchodní jednotku připadalo v roce 1998 kolem 73 m², kdy došlo k poměrně velkému poklesu až o 13 m² oproti roku 1989. V roce 2006 pak nastal rozmach spíše menších prodejen s prodejní plochou okolo 40 m², kterých byla více než polovina z celkového počtu.[10]

Podle ČSÚ v roce 2007 bylo na území České republiky 124 672 maloobchodních podnikatelských subjektů, což je nárůst oproti roku 1998 o 28 820 maloobchodů. [27]

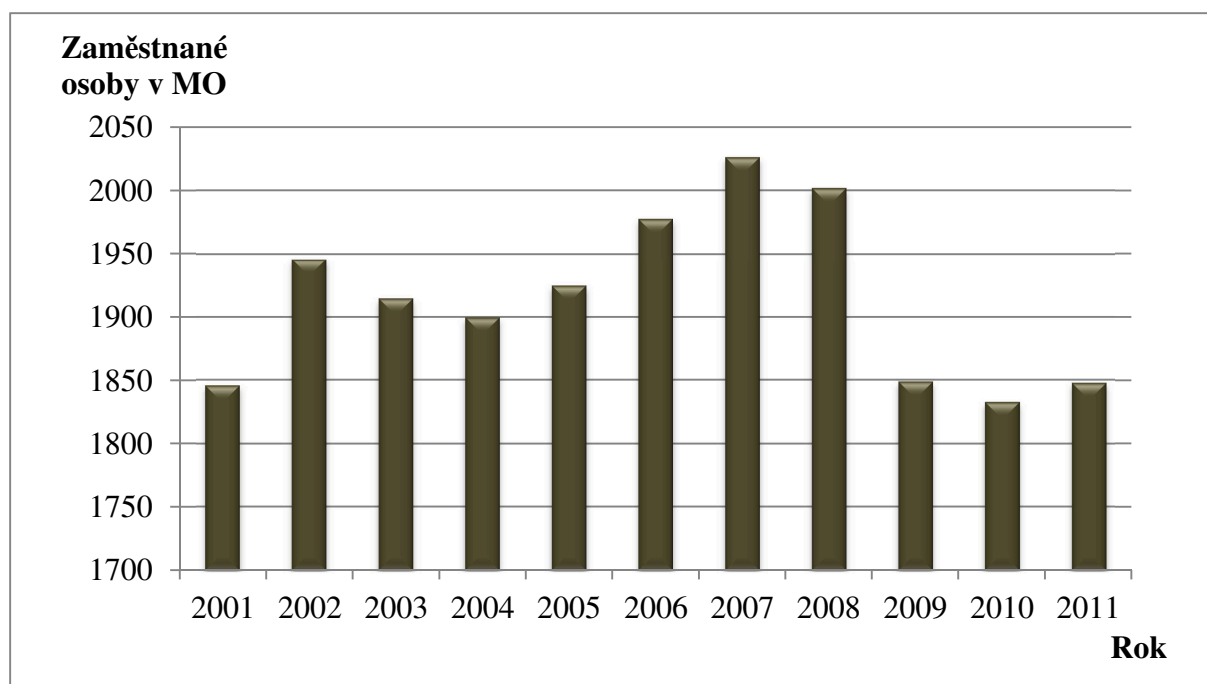
Malé a střední podniky představovaly 99,80 % ze všech firem Evropské Unie, kde se jejich počet pohyboval kolem 25 miliónů, ve kterých bylo zaměstnáno více než 2/3 ekonomicky aktivního obyvatelstva. [6]

Maloobchodní podniky jsou velmi citlivé na kvalitu podnikatelského prostředí, jeho stav a úroveň velmi ovlivňuje činnost jejich podnikání. Jak lze vypožorovat na Obr. 3.1 a 3.2, které zachycují vývoj maloobchodu v letech 2001 – 2011, počet maloobchodních jednotek v České republice se vyvíjel poměrně stabilně. Oproti tomuto stálému vývoji maloobchodů byl rozvoj zaměstnaných pracovníků v těchto maloobchodních jednotkách poněkud proměnlivý. Obr. 3.2 poukazuje na fakt, že nejvíce zaměstnanců bylo v letech 2006 - 2008 po vstupu České republiky do Evropské Unie, kdy přesáhl až 2 milióny zaměstnanců v maloobchodech. Zajímavé však je, že se po celosvětové krizi počet pracovníků zaměstnaných maloobchodními subjekty vrátil na začátek sledované dekády a to na 1 827 tisíc. [6]



Obr. 3.1 Vývoj maloobchodu v ČR

Zdroj: [6, str. 49]



Obr. 3.2 Vývoj zaměstnaných osob v maloobchodě

Zdroj: [6, str. 49]

3.1.2 Trendy v maloobchodě

V maloobchodním podnikání se objevuje velká řada vývojových tendencí. V první řadě dochází ke koncentraci maloobchodu. Pro aktuální trh je typické navyšování prodejních kapacit při zmenšování počtu obchodních jednotek. Roste také podíl velkých obchodních organizací, které vytvářejí celé retailingové sítě.

Retailing

Retailing představuje maloobchod s mezinárodní působností, který je veden profesionálním managementem, disponuje silným kapitálem, veškerým logistickým zázemím a špičkovými informačními systémy. Velcí maloobchodníci mají svůj velkoobchod, vlastní dopravu, zahraniční zastoupení a někdy i vlastní výrobní závody. Mezi retailingové společnosti se řadí zejména obchodní řetězce. [6]

Obchodní řetězce

Vysoce integrované obchodní firmy neboli obchodní řetězce jsou velké obchodní podniky retailingového typu s vysokým počtem provozních jednotek obdobného typu. Jsou řízeny podle určené strategie a mají standardizovanou podobu, která odpovídá určenému podnikatelskému modelu. Jejich organizační struktura je velmi komplikovaná. Na vrcholu je

zpravidla holding vlastníci celou řadu národních centrál (dceřiných společností). Tyto centrály mají v pravomoci komplexní správu nad svěřeným regionem a jsou jim podřízeny jednotlivé obchodní jednotky. [6]

Většinou jsou obchodní řetězce ve větší míře akciovými společnostmi, aby byli důsledně odděleni vlastníci a management firmy. [6]

Základním stavebním prvkem tohoto velmi komplexně fungujícího podnikatelského subjektu je vrcholová strategie, která stanovuje činnosti z věcného, koncepčního, sortimentního a územního pohledu. Ty jsou posléze konkrétizovány pro jednotlivá teritoria, regiony a devize. [6]

Pro obchodní řetězce jsou charakteristické znaky jako [11]:

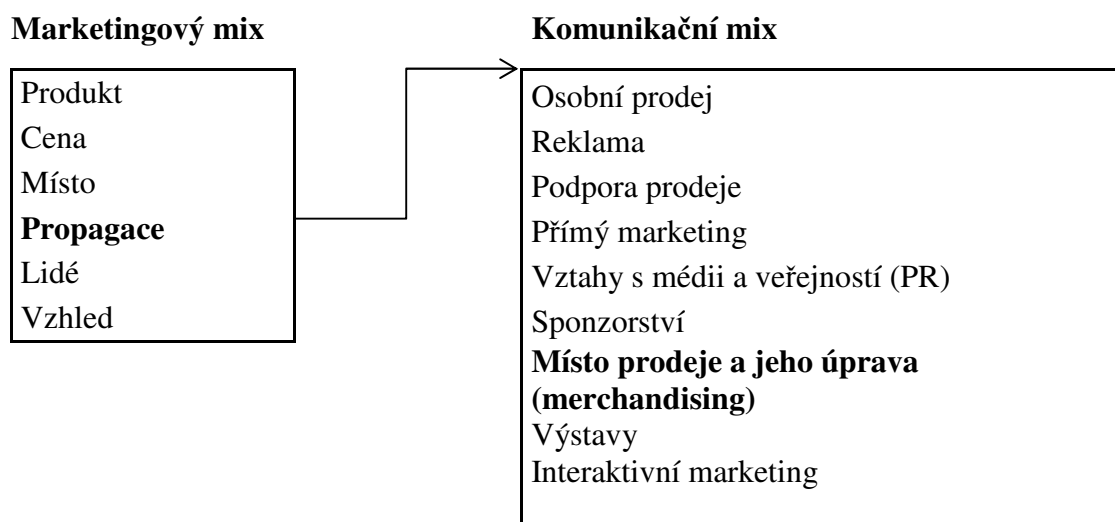
- podnikatelské subjekty řídí centrálně odborný management při vysokém stupni využití technologicko-informačních systémů a dálkového přenosu dat;
- firma má společnou marketingovou strategii a centrální řízení cen;
- společnost prosazuje vlastní značkové zboží, ale sama je nevyrábí;
- vedoucí prodejny zajišťuje pouze provoz, řízení zásob a sortimentu je zajišťováno centrálně.

3.2 Marketingová komunikace

„Marketingovou komunikací se rozumí řízené informování a přesvědčování cílových skupin, pomocí kterého naplňují firmy a další instituce své marketingové cíle.“ [19, str. 9]

Hlavním cílem marketingové komunikace je podpora marketingové strategie firmy. Marketingová komunikace je představována jako řízený proces, který má informovat, přesvědčovat nebo ovlivňovat různé cílové skupiny. [13]

Marketingová komunikace (Promotion) patří spolu s produktem (Product), cenou (Price), místem (Place), lidmi (People), fyzickým vzhledem (Psychical evidence) a procesem (Process) do marketingového mixu, který má mnoho transformací. Existují přístupy, které uvádí model 7P, jenž už nemusí být používán pouze v marketingu služeb, ale může být aplikován i na poli prodeje spotřebního zboží. Marketingová komunikace je mezi těmito sedmi nástroji jedním z těch nejvíce viditelných. Její návaznost na marketingový mix obchodu a její komunikační nástroje můžeme sledovat na Obr. 3.1. [11]



Obr. 3.3 Návaznost komunikačního mixu na marketingový mix

Zdroj: [11, str. 6]; upraveno autorem

Nejznámějším nástrojem marketingového mixu je často považována **reklama**. Je to neosobní externí nástroj komunikace obchodní firmy, která oslovuje masy lidí. Formulujeme ji také jako jakoukoliv placenou formu neosobní prezentace a propagace myšlenek, zboží nebo služeb. Ke své propagaci využívá hromadná média, jako jsou televize, rádio, noviny, časopisy, billboardy apod. [7, 13]

Podpora prodeje spadá pod interní nástroje komunikace obchodní firmy. Představuje poskytnutí určité výhody spotřebiteli ekonomického charakteru spojené s nákupem nebo užitím produktu. Jedná se o nemediální reklamní kampaň, která je založena na stimulaci prodeje pomocí různých stimulačních nástrojů krátkodobého charakteru ve formě výhod, kuponů a snížení cen pro loajální zákazníky, soutěží a vzorků zdarma apod. [7, 13]

Přímý marketing (direct marketing) je přímá marketingová komunikace, která je založena na přímém osobním kontaktu se spotřebiteli či potenciálními zákazníky. Zahrnuje reklamu, poštu a telemarketing (prodej pomocí telefonu) s přímou odezvou tedy s možností zpětné vazby. [7, 11]

Osobní prodej je realizován pomocí prezentací či demonstrací daných produktů nebo služeb přímo před zákazníky. Hlavním cílem je prodat zboží. Je navozován osobní kontakt a dochází tedy k přímé odezvě. [7]

Vztahy s veřejností (PR, Public relations) jsou spolu s reklamou zařazovány pod externí komunikaci. Public relations je finančně nenáročný nástroj s dlouhodobými účinky. Jsou zde zahrnovány činnosti, pomocí kterých firma komunikuje se svými okolními subjekty. Firma si s nimi utváří dobré vztahy díky tiskovým konferencím, diskuzím v médiích, projevům, seminářům, výročních zprávám, charitativním darům apod. [11, 12]

Sponzorství je založeno na poskytování finančních fondů, zboží, služeb či know-how sponzorem. Sponzorovaný mu dopomáhá v posílení značky na trhu, zvýšení povědomí o značce, znovuzískání pozice značky nebo firemní image. Samotné firmy organizují vlastními silami či sponzorují různé akce, které jsou určené pro jejich zaměstnance, klienty, prodejní týmy nebo distribuční síť. [7]

Výstavy a veletrhy se využívají spíše v průmyslovém trhu, kde je kladen velký důraz na osobní kontakt mezi dodavateli, odběrateli a jejich agenty. [7]

Interaktivní marketing využívá nová média, pod která spadá kupříkladu internet. Představuje nový způsob komunikace a to interaktivní, vícestrannou, s různými subjekty a společně s elektronickým obchodem propojují komunikaci s prodejem. [7]

3.2.1 Komunikace v místě prodeje

Komunikace v místě prodeje neboli Point-Of-Purchase (POP) je velmi mocný nástroj, jelikož působí na spotřebitele v momentu rozhodování o nákupu produktu. V marketingových studiích se uvádí, že až 75 % nákupních rozhodnutí se odehrává neplánovaně, tedy sami zákazníci se rozhodují, co si koupí, až přímo v prodejně, a proto má POP komunikace klíčovou důležitost. V evropských zemích je to v průměru 67,2 %. Jednotlivé země se pak vzájemně odlišují - Velká Británie 75,5 %, Holandsko 80,4 %, Belgie 69,9 %, Francie 76,0 %, Itálie 42 %, Dánsko 76,5 % a nejbližší Německo 49,9 %. [13]

Komunikace v prodejním nebo nákupním místě probíhá zpravidla v prodejní jednotce a obsahuje řadu komunikačních nástrojů, mezi které patří například stojany, obrazovky s promítáním, písemná prezentace na prodejních pultech, výkladní skříně, a také zahrnuje mimo jiné i [11]:

- image obchodu,
- organizaci,
- atmosféru prodejny,
- prezentaci zboží (merchandising).

Image obchodu

Image obchodu je dána vnitřními a vnějšími vlivy a dojmy na zákazníka. První dojem vytvářejí vlivy vnější a mají velký dopad na utváření image prodejny. Patří mezi ty nejdůležitější, jelikož se zákazník podle nich rozhoduje, jestli do prodejny vstoupí či ne. Maloobchodníci by proto měli klást velký důraz na upravenost a čistotu prostoru před prodejnou, vchodu, výkladních skříní apod. Interní image pak vytváří atmosféra prodejny, merchandising, kvalita, cenová úroveň, hloubka sortimentu, úroveň služeb, ochota, kvalifikovanost, upravenost personálu, ovzduší, a typ zákazníků. [11]

Organizace, uspořádání obchodu

Uspořádání celkového prostoru prodejny má značný vliv na obrát a zisk. Maloobchodník se snaží maximalizovat plochu věnovanou prodeji, ale musí brát v potaz, že je potřeba, aby se zákazník v daném obchodě cítil dobře. Průzkumy dokazují, že uspořádání obchodu se může stát pro zákazníky přitažlivé a rádi se do dané prodejny vracejí. Proto by se měly dodržovat zásady jako např. široké uličky pro příjemnější pocit a pocit volnosti, logické rozdělení obchodu do sekcí apod. [11]

Atmosféra prodejny

Atmosféra se snaží vytvořit v zákazníkovi specifický emocionální účinek, který zvýší pravděpodobnost koupě produktů. Zákazník atmosféru vnímá smysly, a proto se člení na [11]:

- vizuální (barvy, osvětlení, velikost, tvary),
- sluchovou (hlasitost, tónina, rytmus hudby),
- čichovou (vůně, svěžest),
- a hmatovou dimenzi (měkkost, hladkost, teplota).

Atmosféra ovlivňuje chování zákazníka v prodejně. Pocity, které mají z atmosféry prodejny, se pak promítají do jejich nákupního chování a tím např. do času stráveného v obchodě či ochoty nakupovat. [11]

3.3 Merchandising

Merchandising je možno zařadit jak do marketingového mixu, tak do sortimentní politiky, a proto ho můžeme chápat jako problematiku produktového prvku i jako problematiku marketingové komunikace.

Více podstatné, než jeho zařazení však je, že se jedná o velmi silný nástroj, který pomáhá maloobchodníkovi působit na spotřebitele a zvyšovat tím jeho prodej. [3]

Vývoj merchandisingu v České republice

Vývoj merchandisingu v České republice probíhal velmi pozvolna a to zhruba od poloviny 90. let 20. století. Následně však zájem o tento marketingový nástroj výrazně roste, jelikož znalost této problematiky může dát daným firmám velmi ceněnou konkurenční výhodu oproti ostatním podnikům na trhu. [17]

Merchandising byl na počátku svého uvedení chápán jako prosté doplňování produktů do regálů, polic, na stojany. Nebyly zde určeny žádné zásady, podle kterých by se měl maloobchodník řídit a tím zaujmout spotřebitele. Stanovily se periody, ve kterých se dostavil pracovník určený centrálou a podle plánu doplnil zboží ze skladu do regálů. Soulad prováděných činností hlavních subjektů maloobchodu, tedy merchandisingra, obchodního zástupce, key account managera a dalších zúčastněných osob, byla zcela nekoordinovaná. Jednalo se totiž o málo známou problematiku marketingové či sortimentní politiky. [17]

Merchandising se postupně vyvíjel a přizpůsoboval se nárokům trhu, maloobchodníků, dodavatelů a spotřebitelů, kteří kladli neustále vyšší požadavky. Proto termín merchandising nepředstavuje už jen prosté ukládání zboží do regálu, ale je v něm obsaženo velké množství nástrojů, činností a zásad. Například činnosti, kterými jsou podávání přehledových informací o průběhu a stavu na prodejnách, sledování a měření výkonu merchandisera, kontrolování celého mechanismu, trénování a rozvíjení lidského faktoru. [17]

3.3.1 Definice pojmu merchandising

Merchandising je velmi specifický termín. V odborné literatuře je komentován různými způsoby a je jej možno vymezit následujícími definicemi.

Merchandising pochází z francouzského slova „merchant“, které pak dalo základ pro slovo merchandise. Podle Oxfordského slovníku samotné slovo „merchandise“ znamená zboží, které má být nakupováno a prodáváno. [9, 31]

Slovník marketingu popisuje merchandising jako: „Aktivity prováděné k ujištění, že výrobek je dostupným svým cíleným zákazníkům a že je nápadně viditelný v obchodech, ve kterých je prodáván. V maloobchodě je merchandising spojen s rozhodnutím o výrobku a o skupině příbuzných výrobků.“ [2, str.124]

Tyto aktivity zahrnují rozhodování o tom, které produkty by měly být nabízeny a jakým zákazníkům, na kterých výstupech, v jakém čase a v jakém množství. Merchandising popisuje postupy používané při fyzickém vystavení výrobků v obchodech. To znamená, že se vztahuje k rozhodnutí o propagaci v obchodě a místech nákupu, ve kterých je zboží vystaveno, což umožňuje prezentovat nakupující veřejnosti výrobky v příznivém světle. [2]

Některé další přístupy popisují merchandising jako práci se sortimentem a prezentaci výrobků. Také dochází k vysvětlení merchandisingu jako prostředku k docílení toho, aby zboží nezůstalo v obchodě bez povšimnutí a zaujalo spotřebitele natolik, aby si daný produkt zakoupil. Podle těchto názorů patří merchandising do velké trojice spolu s designem prodejních prostor a s provozem (vše, co dělá personál). Podle ní jsou sice tyto tři aspekty prodeje oddělené, ale současně zcela propojené a vytvářejí tak jednu skupinu, která se navzájem ovlivňuje. Proto jestli činíme nějaké změny v jednom z těchto prvků, musíme brát v úvahu další dva. [12]

Je možno se setkat i s výkladem, který hovoří o takzvaném modelu 6B. Merchandising pojednává o optimalizaci obchodních prostor [5]:

- se správným produktem (bon produit),
- na správném místě (bon endroit),
- ve správný čas (bon moment),
- za správnou cenu (bon prix),
- ve správném množství (bonne quantité),
- se správnou informovaností (bonne information).

V různých variantách slovníků se uvádí hned několik definic, jeden z nich zahrnuje jejich velký výčet. Merchandising je v první řadě: „Soubor činností směřovaných zejména k posledním článkům prodejního řetězce s cílem zajistit, že správné zboží se nachází na správném místě, ve správný čas a za správnou cenu.“ Zároveň je to také „souhrn činností, jež jsou vykonávány v prostorech prodejen s cílem zlepšit všeobecnou vizualitu v místech

vystavení produktů“. Jeho hlavní náplní je „zajištění odpovídajícího stavu zásob, vystavení produktů v prodejně a zvýšení atraktivity prodejního místa“. Merchandising zahrnuje například: „umístění zboží v prodejně (facing výrobků, uspořádání dle trvanlivosti atp.), péči o místo prodeje (čistota, vyškolený personál atp.), podporu prodeje (ochutnávky, stojany atp.)“. [19]

Merchandising je podle další definice aktivita, která dopomáhá k prodeji zboží v obchodech. Jsou v ní zahrnuty aktivity jako zobrazovací techniky, vzorky zdarma, prezentační akce, upozorňovací etikety, speciální nabídky a další metody, které mají nalákat zákazníky k nákupu. [21]

3.3.2 Typy merchandisingu

Merchandising lze členit do několika typů a to na vizuální, face-out, vertikální a cross merchandising.

Vizuální merchandising (visual merchandising)

Hlavním nástrojem vizuálního merchandisingu je výkladní skříň. Ta se svou originalitou a designem snaží zaujmout zákazníka a následně ho nalákat do obchodu. Dalším nástrojem je prodejní interiér. Jeho vzhled a funkce jsou přizpůsobeny zákazníkům tak, aby se v něm cítili dobře a zdrželi se co nejdéle. Prodejní zařízení se musejí neustále renovovat, jelikož se trendy a nároky zákazníka mění čím dál tím rychleji. Proto se i cykly renovací zkrátily z 10 na 6 až 8let.

Samotná atmosféra obchodu, která je dotvářena zejména pomocí světla, je velmi důležitá. Světlo je ve spojení s prezentací zboží a úpravou prodejního místa silným nástrojem pro vytvoření příjemného zážitku. Celou atmosféru dokresluje hudba upravená na míru dle cílové skupiny nakupujících. Neměla by být příliš hlasitá, aby nebránila v konverzaci jak samotných zákazníků mezi sebou, tak v dialogu zákazníka s personálem; ani příliš rytmická, ale ani příliš pomalá. Jestliže chceme zvýšit dynamiku nákupu a pohybu zákazníků, hudba by měla být rychlejší.

Všechny tyto zmíněné nástroje vizuálního merchandisingu napomáhají k získání přízně zákazníka, k budování dlouhodobého vztahu a díky pozitivním zážitkům se velká část zákazníků do obchodu vrátí. [14]

Face-Out Merchandising

Face-Out merchandising je založen na umístování zboží přední stranou směrem k zákazníkovi. Produkty, které vynikají propracovaným designem, budou těžit ze stojanové prezentace, více než kdyby byly poskládány. Zaujmou zákazníka na první pohled a přilákají jeho smysly k danému zboží. Výhodou Face-Out merchandisingu je přímá prezentace klíčového produktu a usnadnění nákupu zákazníkovi, který není odkázán na hledání nového či zásadního zboží daného maloobchodu v regálech nebo stojanech. [28]

Vertical Merchandising

Vertikální merchandising dává přednost umístění zboží vertikálně před prezentací produktů ze strany na stranu. Svislá prezentace sortimentu nabízí zákazníkovi větší rozmanitost ve výběru a v přehlednosti zboží. Tato technika prezentace zboží má velmi silnou vizuální stránku a pomáhá ke zvýšení prodeje. Je tedy větší pravděpodobnost, že si zákazníci daného produktu všimnou, jelikož je umístěn na všech políčkách nebo na celé výstavní ploše. Tipy vertikálního merchandisingu spočívají v [28]:

- použití jednoho výrobku nebo jedné barvy k zachycení zájmu zákazníka;
- použití jednotných polic k udržení jednotnosti a přehlednosti;
- vystavení přední části produktu (Face-Out merchandising), aby zákazníci viděli celý produkt na první pohled.

Cross merchandising

Zákazník je v dnešním světě velmi uspěchaný a nepříznivě naladěný ze všech reklam. Cross merchandising se však snaží zaujmout spotřebitele kreativně a zákazníci tento přístup velmi oceňují a to nejen nákupem ale i svou loajalitou. Je jim totiž díky němu ulehčováno rozhodování o nákupu a tím i ušetřen čas. Merchandising formou “cross“ spočívá v prezentaci dvou či více produktů, které zákazníci kupují společně jako například rukavice a šála ve stejném designu, kabelka a pásek či pásek a kalhoty. Tento druh merchandisingu je založen na logickém seskupení produktů. [28]

3.3.3 Obecné zásady merchandisingu

Merchandising slouží k optimalizaci prodeje, zvýšení obrátu, respektive zisku maloobchodníka a to pomocí vystavení zboží, které by mělo být vystaveno tak, aby zastávalo funkci prodavačů v oslovování zákazníka. Vystavování produktů by mělo být účelné, vkusné,

přehledné, logicky uspořádané jak v následnosti sortimentu, tak v systematickém uspořádání produktů např. podle velikostí. Zákazník by se měl lehce orientovat v prodejně a lehce rozpoznat logické seskupování sortimentu. [13]

Zásady merchandisingu se týkají i dispozičního řešení prodejny, které by mělo [6]:

- vést zákazníka levotočivě,
- být přizpůsobeno k rozmístění atraktivního zboží, které dopomůže vytyčit ideální trasu, která by měla vést celou prodejní plochou včetně neatraktivních zón (např. slepé uličky, rohy místnosti, vstupní prostor aj.),
- zachovat jednotlivé sortimentní skupiny, které mají navazovat podle nákupních zvyklostí spotřebitelů,
- dopomoci pracovníkovi k dohledu nad zbožím s vysokým stupněm pravděpodobnosti odcizením a to díky jejich umístění pod jeho kontrolu nebo kontrolu kamerového systému.

Prodejna by měla být uzpůsobena tak [6]:

- aby byl každý výrobek viditelně označen cenou,
- aby byly produkty dostupné s možností snadného uchopení a vyzkoušení si materiálu,
- aby byl kladen velký důraz na způsob vystavení zboží jako jeho uložení, poskládání, pověšení, vystavení, postavení,
- aby mohl zákazník se zbožím interaktivně manipulovat a nezděrahal se porušit zboží, které působí dojmem výstavky,
- aby byly sladěny barvy, styly a označení jednotlivých výrobků,
- aby bylo prezentováno nejprve dražší zboží a následovně levnější,
- aby docházelo k eliminaci vyprodanosti zboží z regálů, tedy aby maloobchod působil plným dojmem.

Obecní zásady merchandisingu společnosti Promod

Obecné zásady merchandisingu společnosti Promod se týkají několika oblastí, kterými jsou výkladní skříň, prodejní plocha, sortiment a péče o místo prodeje.

Výkladní skříně musí být vyleštěné, čisté, každé ráno vytřené, zkontrolované nasvícení figurín a utřený prach na rekvizitách. Produkty na figurínách by měly být precizně vyžehlené a naaranžované přesně podle fotografické dokumentace merchandisingového týmu Promod, který je pro Českou republiku totožný. Výkladní skříně by měly představovat novou sezónní kolekci.

Prodejní plocha musí být přehledná a nepůsobit chaoticky. Orientace v prodejně by měla být pro zákazníci bezproblémová a to i díky dostatečné šíři uliček.

Sortiment je umístěn do hlavních a vedlejších stěn. Hlavní stěna představuje stejnou sezónní kolekci jako hlavní výloha. Musejí být barevně a stylově sladěné a rozdělené podle stylu citadine – městská formální móda a loisir – volnočasová móda. Police a stoly by měly být úhledně poskládané a stěny čisté napohled. Figuríny, které jsou umístěny na prodejní ploše, musejí být precizně vyžehleny a natočeny směrem ke vchodu prodejny. Všechny produkty by měly být natočené směrem ke vchodu kromě posledního, který ukončuje řadu a je proto natočen čelně. Dále pak knoflíky a zipy by měly být zapnuty.

Péče o místo prodeje je dáno v první řadě čistotou, příjemnou atmosférou a personálem. Hudba, příjemná teplota a světlo dokresluje celkovou atmosféru obchodu. Rytmická a dynamická hudba by měla pobízet zákazníce k nákupu a pohybu po prodejně. Personál musí být upravený, vstřícný a oblečený do firemního trička, aby ho šlo na první pohled odlišit od zákazníků. V první řadě je jeho povinností navázat oční kontakt, který posléze přejde do vlídného pozdravu a následně položení otázky zákazníkovi, jestli potřebuje radu. Dalším úkolem je sesbírání vybraných kousků produktů od zákazníků a jejich příprava v kabině ke zkoušení. Také doporučení a rady, co s čím skombinovat a jaké doplňky by byly vhodné, je nedílnou součástí celého zákaznického servisu. Prodávačka pokračuje odnesením vybraných produktů k pokladně, kde se loučí na brzkou shledanou. Personál mluví se zákazníky profesionálně ale na druhou stranu i lidově, aby měla pocit jak erudovanosti, tak i přátelské rady.

4 Metodika shromažďování dat

Proces každého marketingového výzkumu se skládá ze dvou etap, které na sebe logicky navazují. První z etap se nazývá přípravná fáze, druhá etapa pak fáze realizační. Každá z nich obsahuje odlišné množství několika za sebou následujících kroků neboli fází. Tyto fáze na sebe navazují, úzce spolu souvisejí a vzájemně se podmiňují. [4]

4.1 Přípravná fáze

Přípravná etapa zahrnuje definování problému, definování cíle výzkumu, orientační analýzu situace a plán výzkumného projektu. [4]

4.1.1 Definice problému a cíle výzkumu

S neustále rozšiřujícím se trhem s oděvními značkami je velmi těžké si získat nové či udržet stálé zákazníky. Konkurenční boj mezi těmito společnostmi je velmi silný, proto musí být i silná marketingová komunikace, která napomáhá k nalákání spotřebitelů ke koupi. Přímo v maloobchodní jednotce se jedná o samotný merchandising tedy prezentaci zboží, jelikož se velké množství spotřebitelů rozhoduje o koupi až na místě prodeje, je tedy velmi důležité zajistit příjemné nákupní prostředí, kvalitní pozici sortimentu. Odpovídajícím způsobem ho prezentovat, aby byly dodrženy merchandisingové zásady.

Hlavním cílem bakalářské práce byla na základě pozorování maloobchodních jednotek analýza uplatnění merchandisingových zásad společnosti PROMOD CZECH s.r.o. K dílčím cílům výzkumu patřilo porovnání úrovně merchandisingu v maloobchodních prodejnách společnosti s dámskou konfekcí, která je označena jako hlavní konkurent společnosti Promod.

4.1.2 Plán výzkumného projektu

Zdroje dat

Pro výzkumné šetření byly využity zdroje dat jak primárního tak sekundárního charakteru.

Zdroje dat sekundárního charakteru byly získány především z odborné literatury, odborných periodik a z internetu, zejména z oficiálních webových stránek zkoumaných maloobchodních jednotek.

Mezi zdroje primárního charakteru byla zařazena data, která byla získána na základě pozorování maloobchodních jednotek. Data byla sesbírána pomocí pozorovacího formuláře. Data jsou aktuální, aplikovatelná na daný problém, přesná a spolehlivá.

Metoda a technika výzkumu

Metodou sběru dat bylo zvoleno pozorování, jelikož nebylo zapotřebí aktivní spolupráce zaměstnanců či zákazníků maloobchodů na daném výzkumném projektu. Jako technika sběru dat bylo zvoleno osobní pozorování (pozorování osobou pozorovatele), a to pozorování přímé (probíhalo současně s pozorovaným jevem), skryté (nezúčastněné) a v přirozených podmínkách (v místě výskytu daného jevu). Pomocí této metody byla získána primární data, kdy se sledovaly vnímatelné skutečnosti, aniž by se do těchto skutečností jakýmkoliv způsobem zasahovalo.

Velikost výběrového souboru

Základní soubor představoval maloobchodní jednotky s dámskou konfekcí na území České republiky a všechny firemní prodejny firmy Promod.

Ze základního souboru byla vybrána města Ostrava a Praha. Celkem bylo do *výběrového souboru* zařazeno šest maloobchodních jednotek. Jednalo se o zkoumání tří maloobchodních jednotek společnosti Promod CZECH s.r.o., jedna na území Ostravy, dvě v Praze. Stejný počet a umístění bylo zvoleno pro hlavní konkurenční maloobchod ZARA.

Místo pozorování

Výzkumný projekt byl proveden ve dvou velkých městech a to na území hlavního města České republiky Prahy a v Ostravě. Hlavním konkurentem maloobchodu Promod Czech s.r.o. je maloobchod ZARA, každý z nich je ve výzkumu zastoupen třikrát. Výčet všech pozorovaných obchodů je obsažen v Tab. 4.1.

Tab. 4.1 Zkoumané maloobchodní jednotky

Maloobchod	Obchodní centrum	Adresa maloobchodu
Promod Czech s.r.o.	AVION Shopping park	Ostrava, Rudná 114/3114
Promod Czech s.r.o.	Arkády Pankrác	Praha 4, Na Pankráci 86
Promod Czech s.r.o.	-	Praha 1, Václavské náměstí 772/2
Zara	AVION Shopping park	Ostrava, Rudná 114/3114
Zara	Arkády Pankrác	Praha 4, Na Pankráci 86
Zara	-	Praha 1, Na příkopě 583/15

Pozorovací formulář

Pozorovací formulář byl určen jako nejefektivnější nástroj při získávání a zaznamenávání dat. Pozorovací formulář byl sestaven na základě získaných zkušeností v oblasti merchandisingu maloobchodu s dámskou konfekcí a na základě merchandisingových zásad, které byly vyšetřeny z odborné literatury.

Pozorovací formulář obsahuje celkem 20 hodnotících kritérií, čistotu, nasvětlení, nepřeplněnost výkladních skříní, upravenost figurín, přehlednost, orientaci, viditelnost názvu firmy a dostatečnou šíři uliček na prodejní ploše, čisté neponičené zboží, barevné seskupení sortimentu či seskupení podle stylu, upravenost a urovnanost zboží, které je viditelně označeno cenovkami, plnost regálů, čistotu místa prodeje a kritéria, která se zaměřují na personál a to jeho upravenost, vstřícnost, profesionalitu a v neposlední řadě také celková nákupní atmosféra prodejny. Tyto kritéria jsou rozdělena do čtyř oblastí, výkladní skříně, prodejní plocha, sortiment a péče o místo prodeje. V každé oblasti je obsažen určitý počet kritérií, pro která byla zvolena hodnotící škála od 1 do 5, kde 1 je nejhorší a 5 nejlepší.

Celkově lze danou oblast ohodnotit maximálně 100 %. V Příloze 1 je možno nahlédnout na již zmiňovaný pozorovací formulář.

Časový harmonogram

Hamonogram činností, který je znázorněn v Tab. 4.2, uvádí v řádcích jednotlivé dílčí aktivity výzkumu a ve sloupcích časový rozsah. Toto efektivní rozdělení dílčích aktivit do jednotlivých časových úseků zapříčinilo plynulý chod daného výzkumu.

Tab. 4.2 Harmonogram aktivit

Aktivita	Měsíc				
	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben
Definice problému a cíle					
Tvorba formuláře					
Plán Výzkumu					
Předvýzkum					
Sběr dat					
Zpracování dat					
Analýza dat					
Závěrečná zpráva					

Rozpočet výzkumu

Nákladové položky rozpočtu výzkumu byly tvořeny převážně dopravou (Ostrava - Praha) a dále tiskem pozorovacích formulářů. Počet pozorovacích formulářů se odvíjel od počtu pozorovaných maloobchodních jednotek, kterých bylo celkem šest. Pozorování bylo provedeno v každé prodejně celkem třikrát. Celková částka pro tisk pozorovacích formulářů je zobrazena v Tab. 4.3.

Tab. 4.3 Rozpočet tisku pozorovacích formulářů a dopravy

Pozorovací formulář	Počet MO	Pozorování	Celkem	Sazba	Celkem
	6	3	18	1,50 Kč	27 Kč
Doprava	Pozorování	Zpáteční jízdné	Celkem		
	3	440 Kč	1320 Kč		

Jelikož se velká část pozorovaných maloobchodních jednotek nachází v hlavním městě České Republiky, nejvyšší nákladovou položkou výzkumu se proto stala doprava. Náklady na dopravu tvořily jízdenky železniční dopravy. Při nynější situaci na železničním trhu a konkurenčním boji společností, které jezdí svými vlaky na trase Ostrava – Praha, a díky studentským výhodám daných společností se částka na jízdné velmi snížila. Celkově se cesta z Ostravy do Prahy uskutečnila třikrát, odvíjela se od počtu pozorování. Celkovou část za dopravu je možno vysledovat v Tab. 4.3. Výsledná částka za nákladové položky na daný výzkum tedy činila 1347 Kč.

4.1.3 Předvýzkum

Před samotnou realizací sběru dat byl proveden předvýzkum. Sloužil k napravení nedostatků a úpravě parametrů v pozorovacím formuláři. Dopomohl k vyvarování se chyb, které by pak následně mohly zkreslit výsledky daného výzkumu. Předvýzkum byl realizován v maloobchodní jednotce Promod, která se nachází v nákupním centru Forum Nová Karolina v centru města Ostrava dne 25. 2. 2012.

4.2 Realizační fáze

Etapa realizační obsahuje sběr dat, zpracování shromážděných údajů, analýzu dat, interpretaci, vizualizaci výstupů výzkumu a v neposlední řadě prezentaci výstupů výzkumu a návrhů řešení problému. [4]

4.2.1 Sběr a analýza dat

Výzkumné pozorování bylo uskutečněno od 13. – 23. 3. 2014, přesný rozpis návštěv je zachycen v Tab. 4.4. Dny byly vybrány záměrně z následujících důvodů:

- výplatních termínů spotřebitelů (to je dostatek disponibilního důchodu k návštěvě nákupních center),
- pokrytí jak všedních pracovních dnů, tak i víkendu, návštěvnost zákazníků je velmi odlišná v rámci jednotlivých dnů a v návaznosti na to se odvíjí i upravenost maloobchodů.

Pozorování proběhlo mezi 14 až 18 hodinou, kdy byl předpokládán největší nápor návštěvníků v pozorovaných maloobchodních jednotkách. Získaná data byla zaznamenána do pozorovacích formulářů a následně přepsána a zpracována v tabulkovém procesoru Microsoft Office Excel.

Tab. 4.4 Data a časy pozorování

Pozorování /	1.		2.		3.	
MO	Ostrava	Praha	Ostrava	Praha	Ostrava	Praha
	13.3.2014	20.3.2014	14.3.2014	21.3.2014	16.4.2014	23.3.2014
Promod Shopping park	15:00		15:00		15:00	
Promod Arkády Pankrác		14:00		14:00		14:00
Promod Václavské náměstí		16:00		16:00		16:00
Zara Shopping park	16:30		16:30		16:30	
Zara Arkády Pankrác		14:45		14:45		14:45
Zara Na příkopě		17:00		17:00		17:00

4.2.2 Problémy vzniklé při realizaci výzkumu

Při realizaci výzkumu nevznikly žádné zásadní problémy, které by narušily průběh pozorování. Došlo pouze k zaznamenání pozorovací osoby zaměstnancem maloobchodní jednotky. Proto v jedné ze šesti prodejen neproběhlo jedno skryté pozorování. Jednalo se o maloobchodní jednotku Promod, která je umístěna v nákupním centru Avion Shopping park Ostrava.

5 Analýza merchandisingu prodejen

Obsah této kapitoly se zabývá analýzou a následnou interpretací dat získaných primárním kvalitativním výzkumem prováděným metodou pozorování ve vybraných maloobchodních jednotkách s dámskou konfekcí. Je v ní zahrnuto i doporučení a návrhy pro zlepšení merchandisingu společnosti Promod.

V Přílohách 3 – 6 a 8 jsou umístěny zpracované tabulky v tabulkovém procesoru Microsoft Office Excel, které se pojí k jednotlivým obrázkům. Grafy vyhodnocené z hlediska etap pozorování jsou zařazeny pod Přílohu 7. Grafy vyhodnocené z hlediska MO jednotek Zara pak pod Přílohu 9. Příloha 10 obsahuje fotografickou dokumentaci maloobchodních jednotek pořízenou během pozorování.

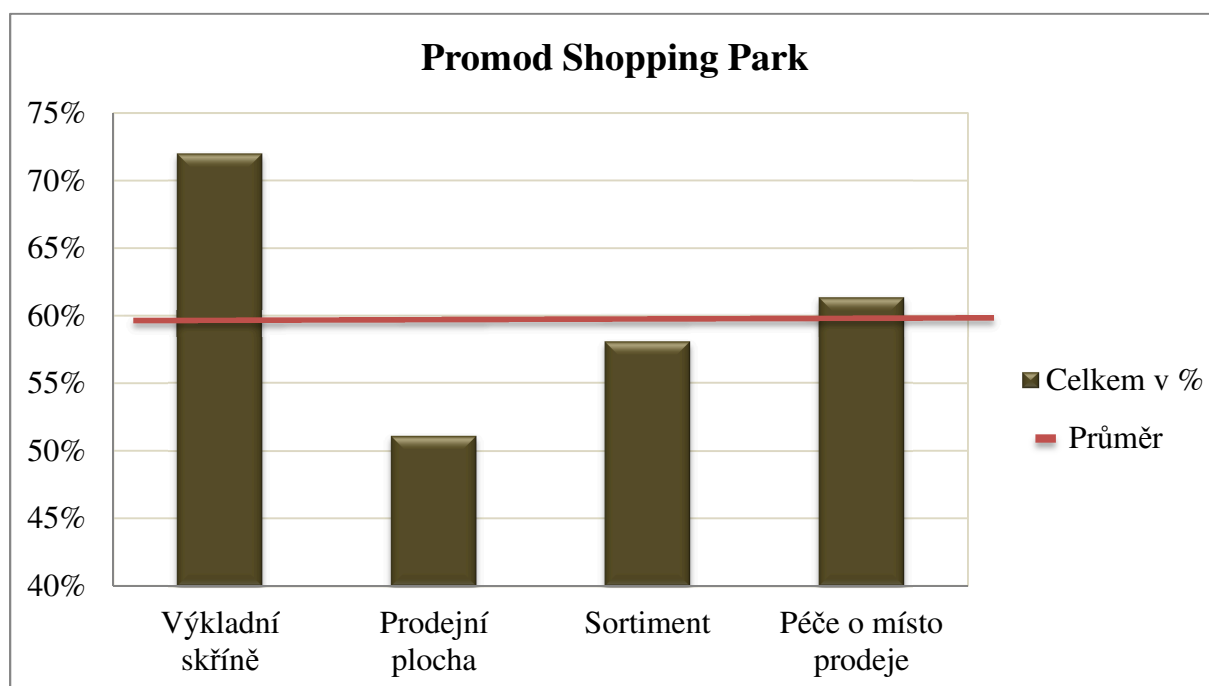
5.1 Merchandising společnosti Promod

Byly navštíveny tři maloobchodní jednotky pozorované společností Promod, v nákupním centru Avion Shopping Park Ostrava, v obchodním centru Arkády Pankrác a v obchodní jednotce na Václavském náměstí. Každá z nich byla pozorována třikrát.

Promod Shopping Park Ostrava

V ostravském Promod v nákupním centru Avion Shopping Park bylo nejhůře ohodnoceno kritérium **prodejní plochy**, které získalo v průměru 51,11 %, jak lze vypočítat na Obr. 5.1. V druhém pozorování dosáhla pouhých 46,67 %. Bylo to kvůli celkové nepřehlednosti na prodejní ploše. Ta se vyznačovala chaotickým shlukováním sortimentu do jednotlivých stylů, nejasné rozdělení celé prodejní plochy na oděvy všedního nošení a pro výjimečné příležitosti. Plánovitě bylo umístění doplňků, tedy náušnic, náramků, náhrdelníků, které byly vystaveny přímo u pokladen. Stávaly se impulsivním zbožím, které zvyšuje položky v nákupním košíku a tedy i celkový obrát. Orientace v maloobchodě byla dobrá kvůli malé prodejní ploše, ale kvalitu snižují převlékací kabinky. Ty jsou doslova „schovány“ za hlavní stěnu, která se nachází naproti vchodu. Často se objevovalo několik zmatených zákazníků, které nevěděly, kde si mají vybrané produkty vyzkoušet. Dalším negativním vypočítaným hlediskem byla nedostatečná šíře uliček. Omezovala například maminky s kočárky, které jimi nebyly schopny projet ani ke kabinkám. Jejich pocit, že v obchodě „jsou navíc“, byl oprávněný, stejně jako obava či přímo samotné shazování produktů kočárky ze stojanů. Úzké uličky byly také nepraktické k celkovému pohybu zákazníků i zaměstnanců. Při

vysokém počtu zákazníků pohybujících se po prodejní ploše docházelo ke střetům, vyhýbaní, dávání přednosti, pouštění se navzájem. Kvůli těmto negativním aspektům byly zákaznice vyrušovány z nákupního procesu.



Obr. 5.1 Promod Shopping Park

Nejlépe dopadlo kritérium *výkladní skříň*, které dosáhlo hodnocení v průměru za všechny tři pozorování 72 %. V prvním pozorování dosáhlo až 80 %. Probíhalo ve všední den, proto měly prodavačky dostatečný čas na úklid prachu a vyleštění venkovních vitrín. Až na malé otisky prstů od dětí, byla celková čistota výkladních skříní ve velmi dobrém stavu. Upravenost figurín však byla mírně zanedbaná. Nevyžehlené kalhoty na jedné z nich kazily celkový dojem celého visual merchandisingu, který apeluje na upravenost figurín, které dodávají celkovou smyslnost výkladních skříní a nalákají tak zákazníky do prodejny.

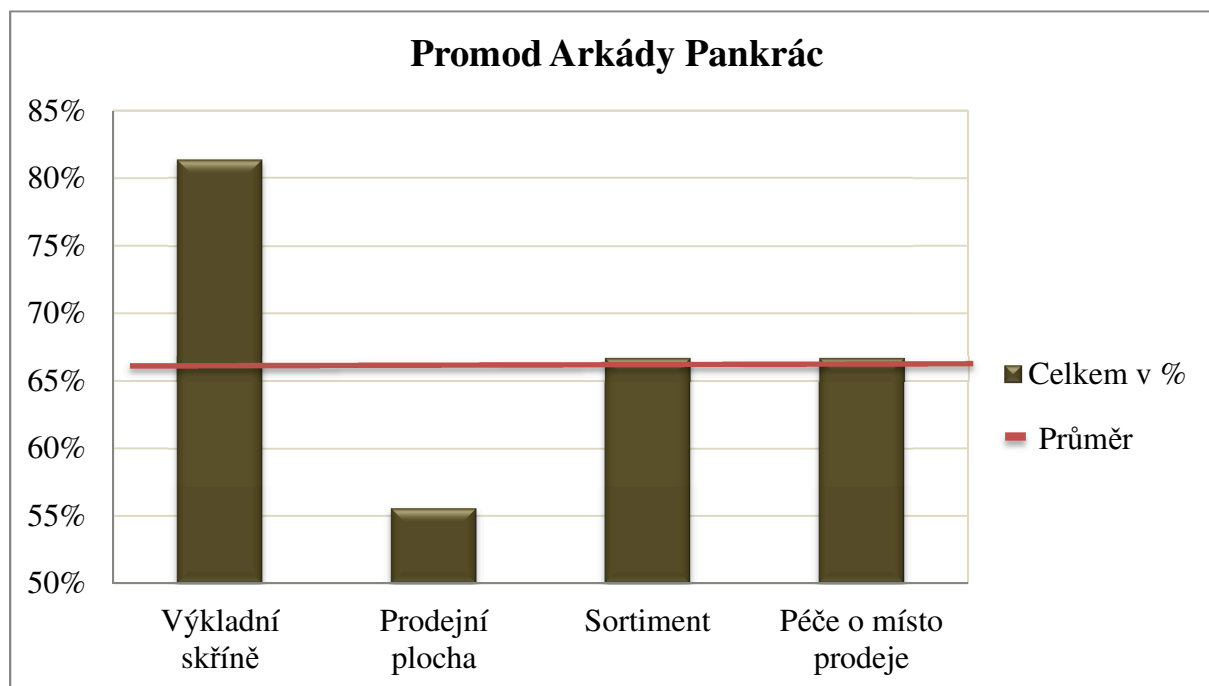
Promod Arkády Pankrác

Úhlednost, upravenost, nepřehlednost a čistota *výkladních skříní* v pražském maloobchodě Promod v obchodním centru Arkády Pankrác zapříčinily velmi vysoké ohodnocení a to v průměru 81,33 %. V prvním pozorování zaznamenala velmi vysokou úroveň propracovanosti a to až 88 %. V druhém byly vypořizovány menší nesrovnalosti v nasvícení figurín, což kazilo celkový dojem. Ve třetím pozorování byly nalezeny v rozích

výloh chomáče prachu, které by se neměly za žádnou cenu objevit v hlavním nástroji visual merchandisingu.

Taktéž v této maloobchodní jednotce dopadlo kritérium **prodejní plochy** nejhůře. S 55,56 % se zařadila na poslední místo v rámci hodnocených oblastí. Jak již bylo zmíněno výše, tak se i zde objevovaly velmi úzké uličky, které bránily zákaznicím v pohodlném nákupu, schované převlékací kabinky, po kterých se ptaly zmatené zákaznice, a přehlednost v rozdělení prodejní plochy na sortimentní skupiny byla zde také nedostatečná.

Velmi vysokou hodnotu a to až 77,14 % nabyl v prvním pozorování **sortiment**. Nedošlo k nalezení ani jednoho poničeného oděvu či doplňku a plnost regálů byla dostačující. V druhém a třetím pozorování se však toto kritérium mírně zhoršilo, jelikož byla zaznamenána přeplněnost regálu, která nedovolovala zákaznicím jednoduché a bezproblémové vytažení produktu ze stojanů. Oděvy padaly na zem a zákaznice byla nucena je sesbírat a následně urovnat do stojanu. Proto v celkovém hodnocení dosáhl sortiment srovnatelných hodnot jako oblast péče o místo prodeje a to v průměru 66,67 %, jak lze vidět na Obr. 5.2.

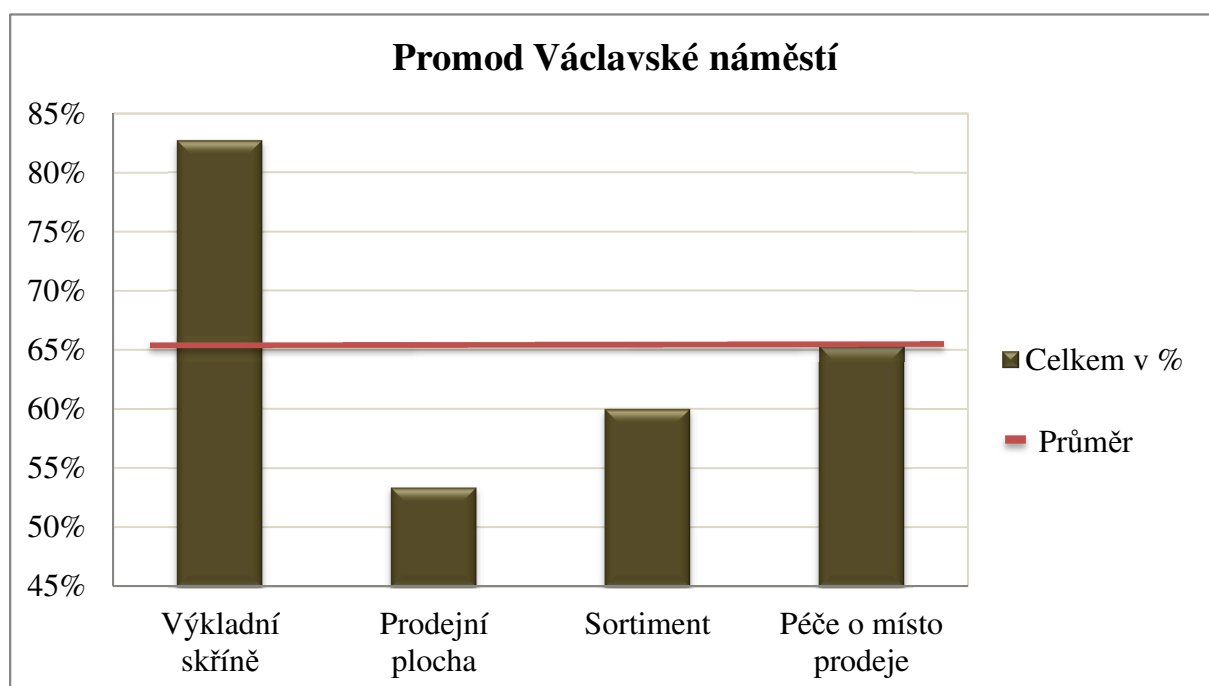


Obr. 5.2 Promod Arkády Pankrác

Promod Václavské náměstí

Prostranství před *výkladními skříněmi* maloobchodní jednotky Promod, která byla umístěna na Václavském náměstí, bylo v prvním pozorování velmi upravené a čisté. V dalších dvou se mnohem zhoršilo, v třetím oproti prvnímu až o 24 %. Bylo to kvůli vysoké frekventovanosti, jak už návštěvníků samotného Promod, tak turistů, kteří v hojném počtu procházeli kolem maloobchodu. Dalším aspektem mohla být i hodina pozorování, která byla kolem čtvrté hodiny odpolední. To mohlo zapříčinit poházené odpadky, nedopalky od cigaret a také otisky rukou na výkladních skříních. I přes tyto negativní zjištění získala daná hodnocená oblast v průměru za všechny tři pozorování 82,67 %, jak je zachyceno na Obr. 5.3.

Jelikož se jednalo o dvoupatrový maloobchod, nejhůře dopadla hodnocená oblast „*prodejní plocha*“ a její celková přehlednost. Zákaznice se v prodejně neorientovaly dobře a některé z nich ani nevěděly, že se v ní dvě patra nachází. Dvě patra jsou však na druhou stranu výhodou, protože se rozšířily uličky mezi stojany a stěnami. Je to tedy pozitivní oproti ostatním dvěma jednotkám, ale i přes to nebyla šíře uliček plně dostačující při zaplněné prodejně.



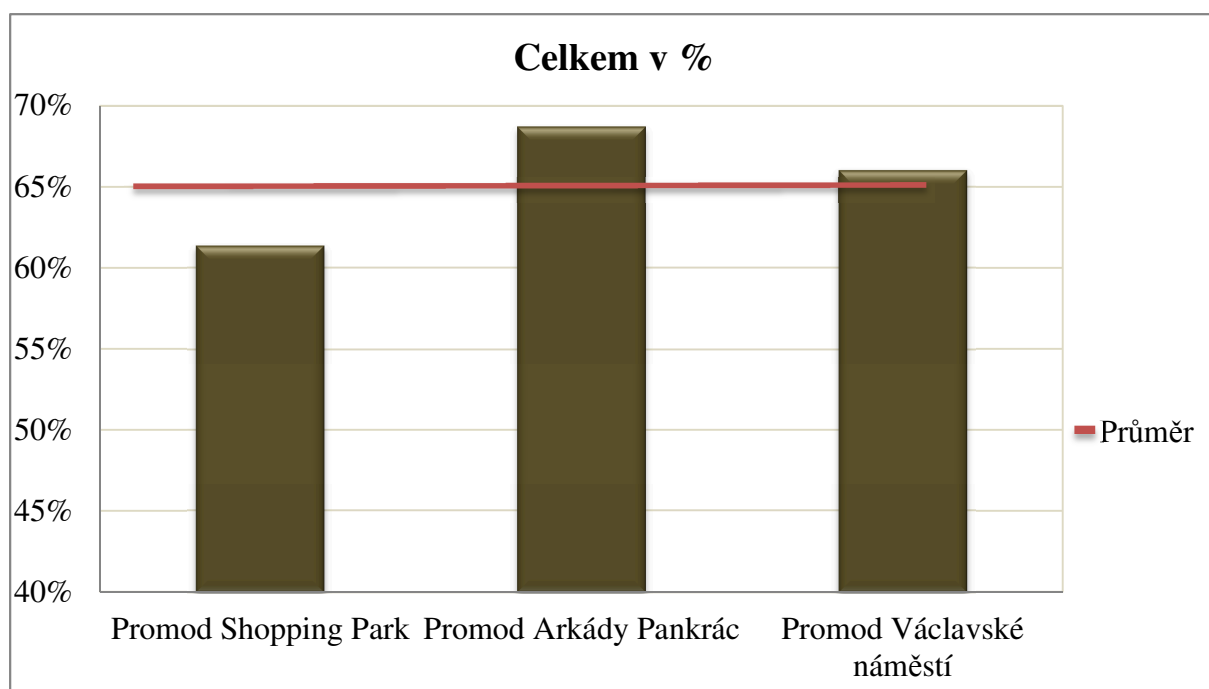
Obr. 5.3 Promod Václavské náměstí

V *sortimentním kritériu* se jednalo o nedostatečně upravené police, poházené oděvy na stolech a v kabinkách. Stalo se tak v druhém a třetím pozorování, kdy se jednalo o

víkendové dny, které očekávaly nejvyšší nápor zákazníků. Došlo tedy k naprostému nezvládnutí udržení upravenosti sortimentu tak, aby stále byl pro zákazníky lákavý. Z tohoto hlediska získala daná oblast hodnocení celkově v průměru 60 %.

Celkové vyhodnocení maloobchodních jednotek společnosti Promod

Z hlediska všech pozorovaných jednotek společnosti Promod dopadla nejhůře maloobchodní jednotka situovaná v obchodním centru Shopping Park, viz Obr. 5.4. Zajímavé bylo také zjištění, že přes všední dny byly merchandisingové zásady ve všech jednotkách ve vyšším průměru, zatímco o víkendových dnech se jejich kvalita velmi snižuje. Je to nejspíše kvůli počtu návštěvníků, které se pak odráží na celkové upravenosti a čistotě maloobchodů.



Obr. 5.4 Celkové vyhodnocení MO Promod v %

Nejlépe dopadlo kritérium „*viditelnost nápisu*“ (názvu firmy), který je umístěn nad vstupními prostory ve všech třech pozorovaných maloobchodech. Tento poznatek je možno vypořádat v Příloze 2, 3 a 4, kde jsou umístěny výsledné tabulky pozorování a v Příloze 10, kde se nacházejí obrázky maloobchodních jednotek, které byly pořízeny v rámci pozorování.

Nejhůře byl ohodnocen faktor „*urovnanost produktů podle velikosti*“ v sortimentní oblasti. Bylo zaznamenáno pouze umístění menších velikostí do popředí stojanu či facingů, ale celkové seřazení produktů od nejmenší po největší velikost nebylo vypořááno ani

v jedné z prodejen. Pak docházelo k situacím, kdy zákaznice rozházely celý hlavní stůl, jelikož hledaly svou velikost, která nebyla tam, kde by očekávaly.

Další kritérium „*viditelnost cenovek*“ patřil mezi nejhůře ohodnocené. Jejich umístění bylo pouze na stolech a to pomocí velkých cenovek, které zdůrazňovaly nejnižší cenu vystaveného produktu. Jedná se o dobrý marketingový tah, ale na druhou stranu si zákaznice vytvoří mylnou domněnku o cenové hladině produktů a jsou pak velmi nemile překvapeny o jejich skutečné výši. Naopak nízká cena na hlavním stole, který zákaznice uvidí jako první při vstupu do maloobchodu, může snížit prestižnost značky.

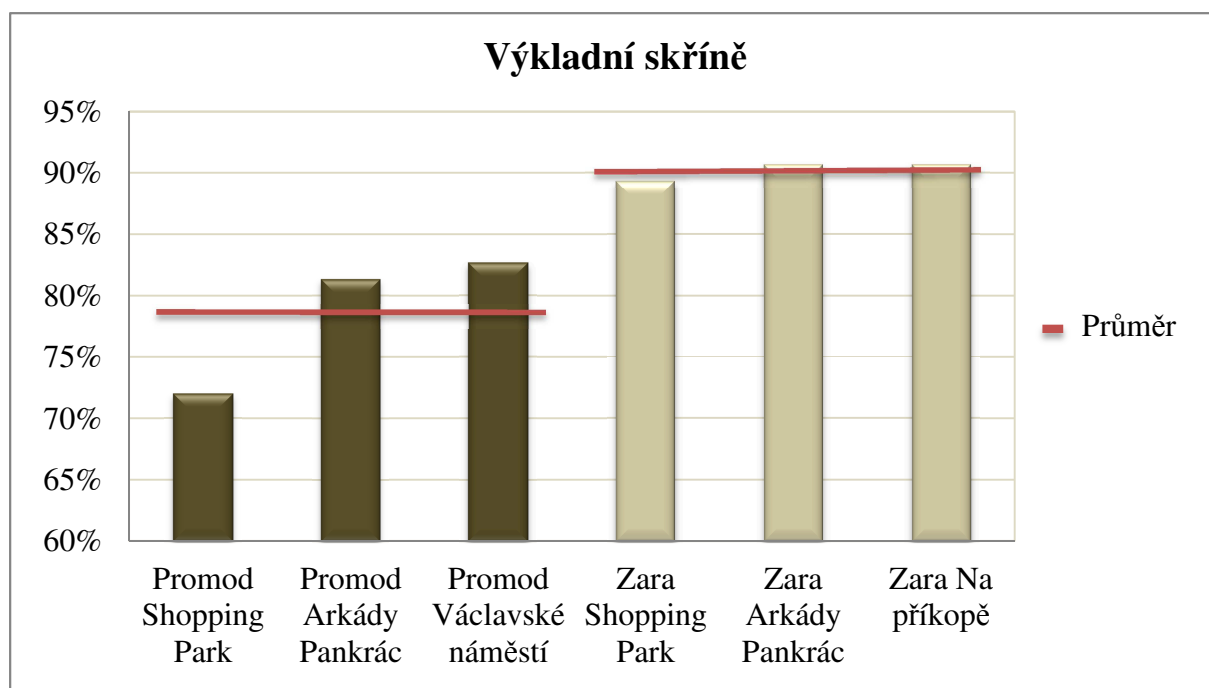
5.2 Srovnání merchandisingu společnosti Promod s konkurencí

Dílčím cílem bakalářské práce bylo srovnání merchandisingových zásad společnosti Promod s konkurenční prodejnou s dámskou konfekcí Zara.

Vyhodnocení oblastí je seřazeno podle jejich uspořádání v pozorovacím formuláři: výkladní skříň, prodejní plocha, sortiment, péče o místo prodeje a srovnání celkových výsledků.

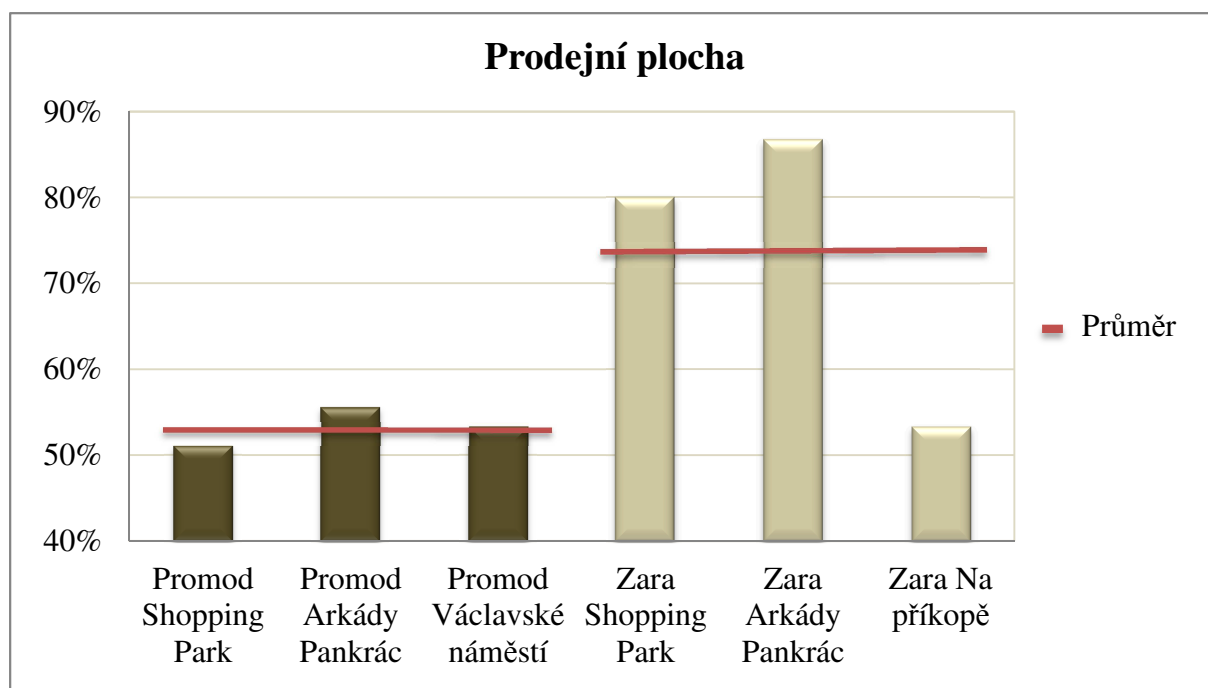
Průměr ohodnoceného kritéria „**výkladní skříň**“ prodejen společnosti Promod se negativně liší od průměru maloobchodních jednotek konkurenční společnosti Zara o 11,56 %, jak lze vypočítat na Obr. 5.5 v Příloze 8, kde se nachází Tab. 8.2 se souhrnnými výsledky pozorovaných MO jednotek. I přes to získala nejvyšší ohodnocení jednotka Promod na Václavském náměstí a to až 96 % v prvním pozorování. Okolí výkladních skříní bylo čisté, uklizené a bez odpadků. Nejhůře byl obodován Promod v obchodním centru Avion shopping park, který získal 64 % ve třetím nedělním pozorování a dopadl i nejhůře co se týče celkového průměrného hodnocení v rámci všech tří pozorování a to 72 %.

Maloobchody Zara disponují velmi jednoduchými, nepřehlcenými, upravenými výlohami, které velmi dobře plní funkci nalákání zákazníků dovnitř. Výlohy Zara dodržují zásadu: „Méně je někdy více.“. A i přesto udávají sezónní celosvětové módní trendy. Figuríny byly nasvícené velmi dobře, v celé výkladní skříni bylo přítomné a světlo bylo namířeno pouze na figuríny. Docházelo tak k zajímavému efektu, který ještě více zdůraznil důležitost figurín a produktů, které mají na sobě. Nedává prostor žádným zbytečným rekvizitám, které odvádějí pozornost a mohou narušit důležitost produktů, které se snaží zaujmout potenciálního zákazníka. Tyto rekvizity můžeme vypočítat ve výkladních skříních prodejen Promod a to v Příloze 10, která obsahuje fotodokumentaci pozorovaných jednotek.



Obr. 5.5 Výkladní skříně

Pozorované maloobchodní jednotky konkurenční společnosti Zara dopadly v hodnoceném kritériu „**prodejní plocha**“ lépe než samotný Promod a to o 20 %, jak lze vidět na Obr. 5.6. a v Příloze 8, kde se nachází Tab 8.2 se souhrnnými výsledky pozorovaných MO jednotek. Prodejní plochy v maloobchodech **Zara** totiž disponují velmi širokými uličkami, které umožňují zákaznicím příjemný, neomezuující výběr a samotný nákup oděvů. Celý prostor je vzdušný, otevřený a volný. Obrovský prodejní prostor má k dispozici maloobchodní jednotka **Zara**, která se nachází v Praze na ulici **Na Příkopě**. Prodejna je rozdělena do 3 pater, ve dvou z nich se nachází dámská konfekce. I když maloobchod je velmi vzdušný a prostorný, dá se v něm lehce ztratit. Zákaznice, které prodejnu dobře neznají, se vyznačují zmateností a špatně se v ní orientují. Také najít zkušební kabinky bez pomoci personálu není pro ně nijak zvlášť lehké. Orientaci nepomohla ani rekonstrukce maloobchodní jednotky s umístěním převlékacích kabin na jednom místě v prvním patře. Proto byla tato jednotka ohodnocena v průměru za všechny tři pozorování 53,33 %. Naopak velmi dobrou orientací a přehledností v rozdělení maloobchodní jednotky na jednotlivé sortimentní segmenty se vyznačuje prodejna **Zara** v obchodním domě **Arkády Pankrác**, která byla ohodnocena nejlépe ze všech pozorovaných maloobchodních jednotek a to v průměru 86,67 %.



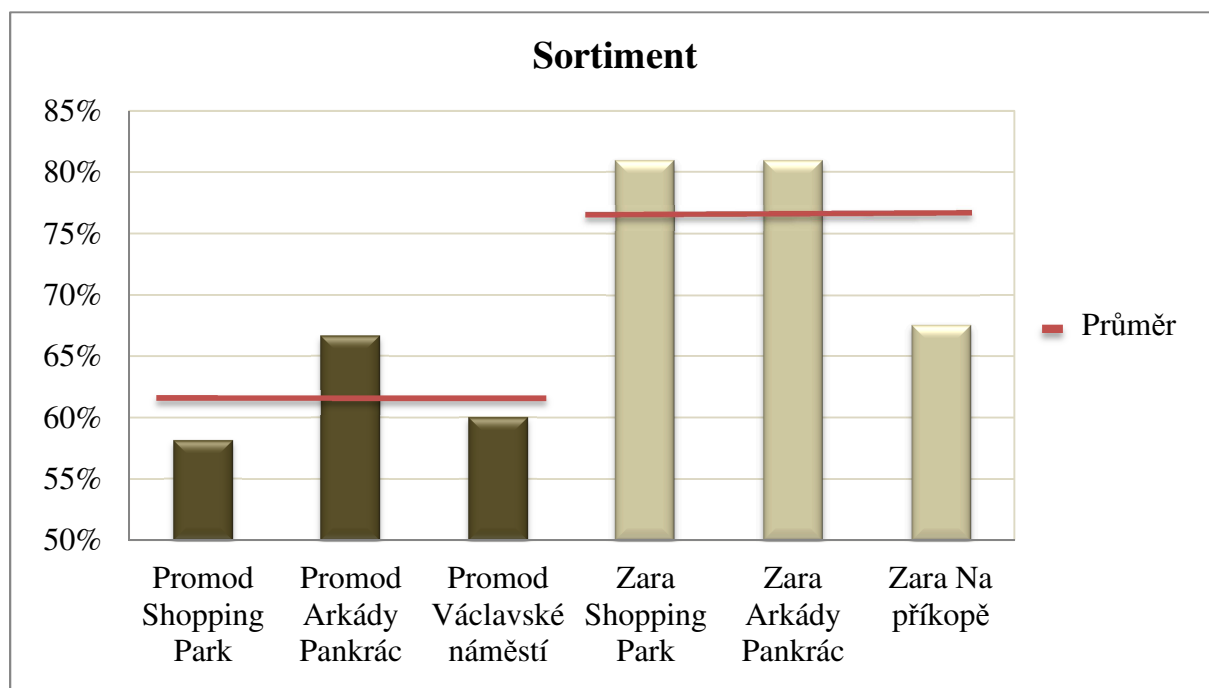
Obr. 5.6 Prodejní plocha

I v hodnoceném kritériu „**sortiment**“ dopadla hůře společnost Promod oproti pozorovaným prodejnám Zara a to o 14,92 %, jak lze vypočítat na Obr. 5.7 a v Příloze 8.

Nejlepší ohodnocení získaly prodejny **Zara Arkády Pankrác** společně s **Zara Shopping Park** a to 80, 95 %. Tyto prodejny disponují velmi upraveným sortimentem, který byl precizně poskládaný do vzhledných hromádek a pěkně navěšený na ramínka. Velmi kladným faktem se stalo uspořádání sortimentu podle velikosti, které usnadňuje výběr zákaznicím, šetří tak jejich čas a trpělivost. Tento aspekt byl právě, jak již bylo zmíněno výše, opomínán v prodejnách Promod a zákaznicím to velmi vadilo. Probíraly se v hromádách a hledaly své velikosti. Poté se jim už ani nechtělo hledat a raději opustily prodejnu. Koncept **Promod** bylo, že se personál bude starat o nepříjemné ale velmi potřebné činnosti, které znemožňují příjemný nákup zákaznicím. Jenomže v rámci pozorování vznikaly situace, kdy v prodejní jednotce byla pouze jedna prodavačka. Ta nezvládala uspokojit potřeby všech zákaznic, které byly poté odkázány pouze samy na sebe. Dalším vypočítaným negativním faktorem, který se týká ocenění produktů, bylo nepřesné označení cenových tabulí na stojanech a stolech, které obsahovaly velkým nápisem cenu a velmi malým předložku „od“. Dochází zde k účelné cenové strategii, ale na druhou stranu se zde může přít s klamáním zákaznic, která si vybrala produkt ze stojanu, už se nedívala na cenu. Až u pokladny zjistila, že ocenění produktu bylo naprosto odlišné od ocenění na stojanu. Oproti tomu produkty

umístěny na stěnách, byly označeny pouze cenovkami, které byly upevněny přímo na daném produktu. Žádné sekundární ocenění se nevyskytovalo.

Dalším pozitivním aspektem ve výše zmiňovaných prodejnách **Zara** bylo nenásilné rozdělení sortimentu podle stylů a barevného sladění. Tato jednoduchost chybí společnosti Promod, která se snaží spojit moc barevných segmentů, a to působí někdy až chaotickým dojmem.



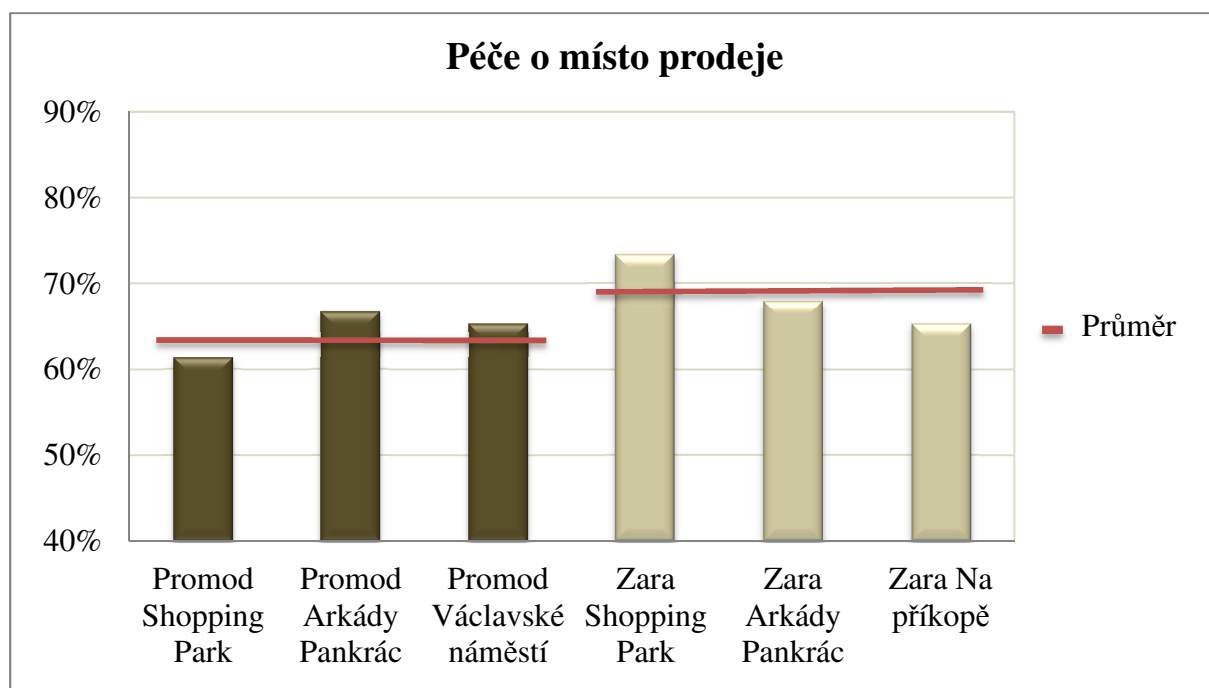
Obr. 5.7 Sortiment

Jednotka **Zara** umístěná v Praze **Na Příkopě** mírně zaostávala od ostatních dvou prodejen v upravenosti sortimentu a urovnanosti podle velikosti, viz Obr. 5.7. Hodnocení dané jednotky bylo obodováno a následně zprůměrováno za všechny tři pozorování na hodnotu 67,62 %, tedy o 13,33 % méně než u zbylých dvou prodejen téže společnosti.

V konkurenčních jednotkách **Zara** se neobjevoval problém s nadměrnou přeplněností regálů jako u prodejen Promod. Byl dostatek zboží, dostatečně dobrá dostupnost sortimentu z pohledu velikostí i z pohledu nabídky barevných alternativ produktů.

Průměr hodnoceného kritéria „**péče o místo prodeje**“ v maloobchodních jednotkách konkurenční společnosti Zara dopadl i v tomto případě lépe než Promod, ačkoli pouze o necelých 4,44 %.

Nejlépe byla ohodnocena **Zara** v nákupním centru **Shopping park Ostrava** s 73,33 %. Avšak oproti tomuto faktu, nově vybudovaný maloobchod působil poněkud chladně a nepříjemně. Tento aspekt ale vyrovnala příjemná hudba, která měla dostatečnou hlasitost, aby na jednu stranu povzbudila zákaznice k nákupu a na druhou stranu si ony samy mohly povídat mezi sebou i dostatečně slyšet personál. Toto byl velký problém v prodejnách **Promod**. Bylo vyzorováno, že hudba byla v těchto jednotkách až příliš hlasitá. Znemožňovala samotný hovor zákazníků mezi sebou a jejich dialog s personálem obchodu. Hlasitá hudba neumožňuje příjemný nákup s radou zkušeného personálu. Proto prodejna **Promod Shopping park Ostrava** získala nejmenší ohodnocení ze všech pozorovaných maloobchodů, 61,33 %, viz Obr. 5.8.



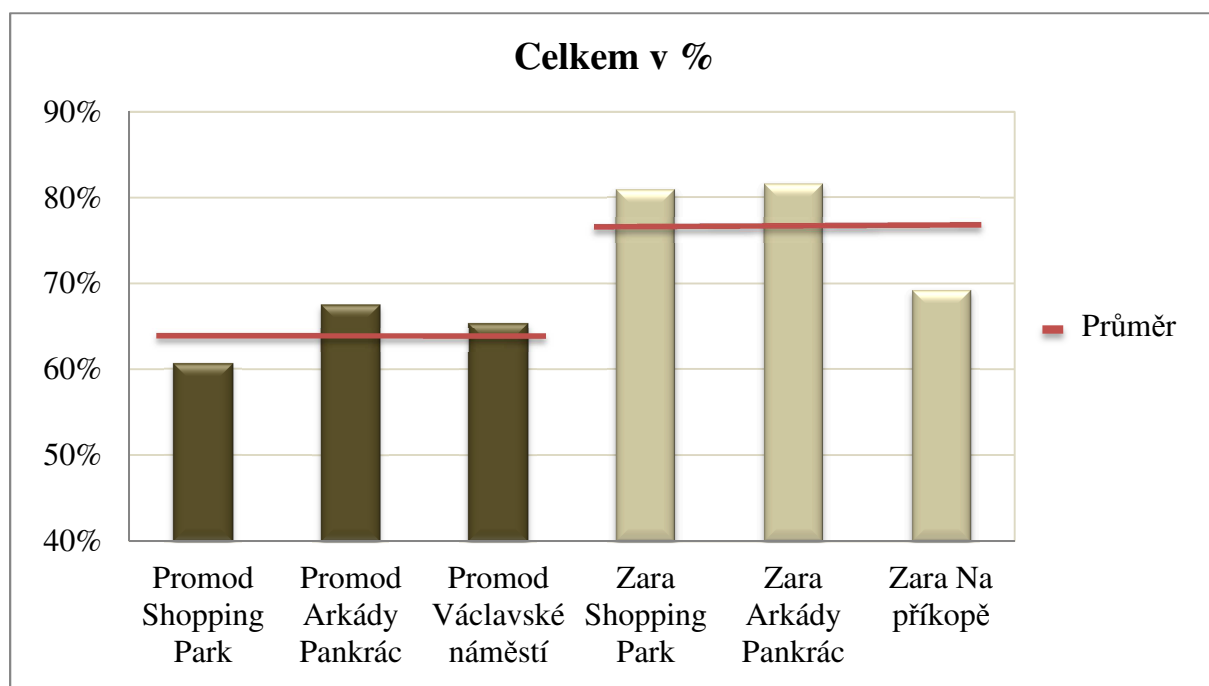
Obr. 5.8 Péče o místo prodeje

Dalším nepříjemným vyzorovaným zjištěním bylo, že v této maloobchodní jednotce personál nebyl dostatečně upraven v porovnání s upraveností personálu v prodejnách **Zara**. Jejich pracovní oděv, který dodává celému outfitu profesionální vzhled, je tvořen černými mokasínami, černými kalhotami a tmavě modrými blejzry. Fíremní oblečení personálu **Promod** bylo tvořeno pouze černým tričkem s logem společnosti oblečeným k civilnímu oděvu. Což působilo velmi zmateným dojmem. Proti prodejně **Zara** bylo nemožné rozeznat při zaplněné prodejně **Promod** prodavačky od nakupujících.

Promod byl v rámci pozorovaného faktoru „vstřícnosti personálu“ na mnohem lepší úrovni než společnost **Zara**. Prodavačky se snažily navázat kontakt s každou zákaznicí. Začínaje pozdravem, navázání očního kontaktu, zeptání se, jestli potřebují pomoc s výběrem, nalezení velikosti, odněsení vybraných produktů do převlékací kabiny, donesení jiné velikosti, odnesení vybraných oděvů do prostoru pokladen a konče pozdravem: „Na brzkou shledanou a přáním pěkného dne“. Tento postup nebyl vypořádan, ani v jedné z jednotek **Zara**. Ty dopadly nejhůře co se týče vstřícnosti personálu. V rámci časového zdržení pozorovatele v prodejních jednotkách, personál nepozdravil ani jednu zákaznici při vstupu do obchodu. Profesionalita personálu byla však na velmi vysoké erudované úrovni. Při položení dotazu jedné ze zákaznic ohledně materiálu produktu byly okamžitě schopné zpětné reakce a doporučení všeho, o co si zákaznice řekla.

Celkové srovnání maloobchodních jednotek pozorovaných společností

Celkové srovnání v procentech všech pozorovaných maloobchodních jednotek je možno zhlédnout na Obr. 5.9 a v Příloze 8 v Tab. 8.2.



Obr. 5.9 Celkové vyhodnocení MO jednotek v %

Prodejny společnosti **Zara** jednoznačně převyšují průměr vypořádaných a ohodnocených kritérií merchandisingových zásad jednotek společnosti **Promod**. V číslech se jednalo o 12,73 % rozdíl mezi pozorovanými jednotkami **Zara** a **Promod**. Nejlépe

hodnocenou jednotkou se stala **Zara** v obchodním centru **Arkády Pankrác**, která dosáhla v průměru 81, 57 %. V těsném závěsu za ní je však jednotka v obchodním centru **Avion Shopping park**, která byla ohodnocena v celkovém průměru 80, 90 %. Nejhuře pak jednotka **Promod** v obchodním centru **Avion Shopping Park Ostrava** a to se 60, 63 %.

5.3 Návrhy a doporučení

Na základě výsledků z primárního výzkumu, který se uskutečnil celkově v šesti maloobchodních jednotkách společnosti Promod a Zara v Ostravě a v Praze, byla navržena následující doporučení pro prodejny společnosti Promod. Návrhy a doporučení se odvíjely od vypořizovaných a ohodnocených kritérií v pozorovacím formuláři.

V rámci výkladních skříní bylo doporučeno jednodušší prezentování produktů, které jsou narušovány zbytečnými rekvizitami. Ty brání v přímém zaměření na oděvní produkty a odvádějí pozornost potencionálních zákazníků. Proto by bylo vhodné doporučit **stáhnutí rekvizit z výkladních skříní** a zaměřit se na jednoduchou prezentaci produktů na figurínách pouze pomocí nasvícení po vzoru společnosti Zara, která klade velký důraz na detail.

Dalším negativním vypořizovaným faktorem, který kazil celkový dojem prodejny a taktě i příjemný nákup bez narušení, byla nedostatečná šíře uliček. Tento aspekt je velmi důležitý, jelikož narušuje hladký chod nákupního rozhodování zákazníků, které jsou vyrušovány ze svého vybírání a rozhodování neustálým uhýbáním jak jiným zákaznicím, tak i samotnému personálu. Proto bylo doporučeno i na úkor nabízení menšího sortimentu, **zvětšit šíři uliček** mezi stojany samotnými a mezi stojany a stěnami. To by zapříčinilo pohodlný nákupní proces a i rozšířilo spektrum zákazníků, jelikož jsou v tomto ohledu omezovány maminky s kočárky, které raději prodejní jednotku opustily, jelikož byly nuceny se prodírat úzkými uličkami s přeplněnými stojany a nechávaly za sebou poházené zboží.

Z oblasti sortimentu bylo negativně vyhodnoceno kritérium seskupení sortimentu podle stylu. Zjednodušilo by nákupní proces zákaznicím. Mnoho klientek hledají cíleně produkty na určitou příležitost, výjimečnou či běžnou. Těm by rozdělení prodejní plochy na určité sortimentní skupiny podle stylů nákupní proces ulehčilo. Proto bylo doporučeno prodejnám Promod o nenásilné ale na první dojem jasné **rozdělení sortimentu podle stylů**, které bude prodejní plochu členit na oděvy všedního nošení a pro výjimečné příležitosti.

Následující velmi užitečné hledisko z pohledu sortimentu, které chybělo v prodejnách jednotkách Promod, bylo urovnání sortimentu podle velikostí. Tento aspekt je velmi užitečný

z pohledu ušetření času jak zákaznicím, tak personálu, který se nemusí zabývat hledáním velikostí, ale ví přesně, kde se nachází. Proto bylo doporučeno po vzoru prodejen Zara **seřazení produktů sestupně podle velikosti**.

I když jsou cenové tabule, které upozorňují velkým písmem na nejnižší cenu na stojanu a menším je napsáno „od“, marketingovým záměrem, tak podle vypořizované zmatenosti zákazníků je potřeba doporučit jejich úpravu. V tomto formátu ocenění docházelo k nepříjemnému zjištění skutečné ceny a následnému zanechání výrobku u pokladen. Zhodnotit tuto vypořizovanou situaci jako ztracení zákaznice, která se po tomto nedorozumění do maloobchodu nevrátí, je na místě. Tyto tabule by mohly být **nahrazeny cenami, které jsou na všech produktech** daného stojanu, a nebude docházet k žádnému matení klientek.

Objevovalo se i ve všech jednotkách zbytečné přeplnění stojanů a stěn, které znemožňovaly pohodlný a bezproblémový výběr produktů, jelikož zákaznice nedokázaly vytáhnout pouze jeden jimi vybraný kousek, který byl zaseknutý mezi ostatními kvůli přeplněnosti. Proto bylo navrženo, aby byl **přesunut přebytek sortimentu do skladu** a došlo tedy k volnějším stojanům a stěnám, které nabídnou zákaznicím příjemný nákup.

Příjemná atmosféra jednotek Promod byla narušena hlučnou hudbou, která svou vysokou hlasitostí na jednu stranu povzbuzovala zákaznice k nákupu, ale na druhou jim znemožňovala komunikace mezi sebou i s personálem. Pro toto vypořizované hledisko je nutno doporučit prodejnám **snížit hlasitost hudby**, na míru příjemnou a dovolující dialog zákazníků či přemýšlení jich samotných, které je potřeba pro nákupní rozhodování. Dynamiku a rytmičnost hudby by bylo zapotřebí ponechat, jelikož dodává jednotce osobitost a pobízí klientky k pohybu po prodejně a vytváří příjemnou atmosféru.

Velmi důležitým aspektem vytvářejícím image značky a prezentujícím určitou prodejní jednotku, je celkový vzhled personálu. Proto je ve společnosti Zara na toto hledisko kladen velký důraz. Bohužel v prodejnách Promod je opomíjen, kdy personál od klientek liší pouze firemní trička s logem společnosti. Tento pracovní oděv vypadá spíše lacině proti jejich největší konkurenční společnosti Zara, která v tomto ohledu chce působit profesionálně, čistě a jednoduše, jako celá jejich koncepce. Je velmi důležité utvářet image značky pomocí personálu, který je v nepřetržitém kontaktu se zákaznicemi. Proto je nutno doporučit **zlepšení pracovního oděvu personálu** prodejen Promod, které budou prezentovat samotnou módu a styl společnosti.

Velké pozitivum v porovnání s prodejny Zara měl Promod v příjemném přístupu personálu. Navazoval kontakt s každou zákaznicí zvlášť ihned při vstupu do jednotky. Začínal očním kontaktem a posléze položení dotazu s čím by zákaznice chtěla pomoci. Při zaplněné prodejně se však toto nedařilo plnit, a proto by bylo zapotřebí na více **vytížené dny a hodiny navýšit personál**, který se bude plně věnovat všem klientkám a dodávat jim tak stoprocentní službu.

6 Závěr

Každý člověk chce vypadat dobře, zejména ženy. Ty si na svém vzhledu většinou dají velmi záležet. Proto vznikalo a stále vzniká mnoho módních společností, které se zaměřují právě na dámskou konfekci. Předhánějí se v zakomponování aktuálních módních světových trendů do svých kolekcí s cílem získat si nové zákaznice a udržení těch stávajících. Marketingová podpora z pohledu merchandisingu je v tomto ohledu velmi podstatná, jelikož jednotlivé kolekce a jejich produkty je nutno prezentovat tak, aby zaujaly pozornost zákazníků.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo na základě pozorování maloobchodních jednotek analyzovat uplatnění merchandisingových zásad společnosti PROMOD CZECH s.r.o na místě prodeje. K dílčím cílům výzkumu patřilo porovnání úrovně merchandisingu v maloobchodních prodejnách společnosti s dámskou konfekcí, která je označena jako hlavní konkurent společnosti Promod.

Data primárního výzkumu byla získána prostřednictvím pozorování v prodejnách společností Promod a Zara. Pozorování proběhlo v 6 prodejnách v Ostravě a v Praze, kdy byla každá z nich pozorována třikrát. Výzkumem byla zjišťována úroveň dodržování merchandisingových principů.

Z pozorování vyplynulo, že pozorované maloobchodní jednotky společnosti Promod mají dost vysoké rezervy v prezentaci zboží a ve visual merchandisingu oproti pozorovaným prodejnám společnosti Zara.

Nejhůře pozorovanou jednotkou byla výzkumem vypořizována prodejna společnosti Promod, která se nachází v obchodním centru AVION Shopping park Ostrava.

Z výsledků výzkumu byly odvozeny následující doporučení pro společnost Promod. Jsou jimi stáhnutí rekvizit z výkladních skříní, zvětšení šíře uliček, jasné rozdělení sortimentu podle stylů, seřazení produktů sestupně podle velikosti, cenové tabule „od“ nahrazeny cenami, které jsou obsaženy na všech produktech, přesunutí přebytku sortimentu do skladu, snížení hlasitosti hudby, zlepšení pracovního oděvu personálu a navýšení personálu ve vytížených dnech a hodinách. Díky nim by bylo možno zlepšit úroveň merchandisingových zásad a zvýšení konkurenceschopnosti společnosti Promod na oděvním trhu.

Seznam použité literatury

Odborné knihy

- [1] CIMLER, P.; ZADRAŽILOVÁ, D. *Retail management*. Praha: Management Press, 2007. 307 s. ISBN 978-80-7261-167-6.
- [2] CLEMENTE C. M. *Slovník marketingu*. Přel. V. Jungmann; L. Mohleská. Brno: Computer Press, 2004. 378 s. ISBN 80-251-0228-9
- [3] KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada, 213 s. ISBN 978-80-247-3541-2.
- [4] KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- [5] MOUTON, Dominique. Gaudérique Paris. *Pratique du merchandising: stratégies, organisation de l'espace de vente, assortiments et CLV*. 3e éd. Paris: Dunod, 2012. ISBN 978-210-0573-981.
- [6] MULAČOVÁ, Věra et al., *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.
- [7] PELSMACKER, Patrick de. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003. 581 s. ISBN 80-247-0254-1.
- [8] PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction*. New York: Free Press, 1998. 396 s. ISBN 978-0-684-84148-9.
- [9] PRADHAN, Swapna. *Retail merchandising*. New Delhi: Tata McGraw Hill Education, 2010. 396 s. ISBN 978-007-0144-972
- [10] PRAŽSKÁ, Lenka a Jiří JINDRA. *Obchodní podnikání. 2. přepracované vydání*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-059-7

- [11] SMITH, Paul. *Moderní marketing*. Praha: Computer Press, 2000. 518 s. ISBN 80-722-6252-1.
- [12] UNDERHILL, P. *Proč nakupujeme: jak merchandising ovlivňuje nákupní rozhodnutí a zvyšuje prodej*. Přel. A. Lisa. Praha: Management Press, 2002. 253 s. ISBN 80-7261-055-4
- [13] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Odborné časopisy

- [14] ČERNÝ, Pavel. *Strategie: Marketing - reklama – média*. Vizuální merchandising [online]. Praha: Strategie Praha, 1993 [cit. 2013-12-11]. ISSN 1210-3756. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/zurnal/vizualni-merchandising-2>
- [15] CHARPENTIER, Aurélie. *Promod, trente ans et le vent en poupe*. Emarketing.fr: Marketing N°93. [online]. 2005. [cit. 2013-3-22]. Dostupné z: <http://www.emarketing.fr/Marketing-Magazine/Article/Promod-trente-ans-et-le-vent-en-poupe-14317-1.htm>
- [16] SKÁLA, Z., DRAHOVSKÝ, L, HRAHOVSKÁ, O. nad KLÁNOVÁ, E. 2010: *Ročenka českého a slovenského obchodu*. Praha: České a slovenské odborné nakladatelství, 92 s. ISBN 978-80-86835-06-8.
- [17] TICHNA, Pavel. *Merchandising už zdaleka není jen doplňování zboží do obchodů*. Marketingové noviny [online]. 2003 [cit. 2013-12-18]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_1324/
- [18] ŽIAČIKOVÁ, Barbora. *Trend: zpravodajský žurnál* [online]. 1998 [cit. 2013-12-11]. Dostupné z: <http://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-/cislo-M%C3%A1j/merchandising-je-spravny-tovar-na-spravnom-mieste-v-spravnom-case-a-ulozeny-spravnym-sposobom.html>

Elektronické dokumenty a ostatní

- [19] ABZ.cz: slovník cizích slov [online]. 2010 [cit. 2013-12-15]. Pojem merchandising. Dostupné z WWW: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/merchandising>
- [20] ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR. AMSP ČR: Podnikatelský manuál k novému občanskému zákoníku. [online]. 2013 [cit. 2013-12-11]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/app/content/files/dokumenty/AMSP_Manual_NOZ.pdf
- [21] BUSINESS DICTIONARY [online]. 2013 [cit. 2013-12-18]. Merchandising. Dostupné z WWW: <http://www.businessdictionary.com/definition/merchandising.html>
- [22] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: Počet obyvatel v regionech soudržnosti, krajích a okresech České republiky k 1. 1. 2013 [online]. 2013 [cit. 2013-12-10]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/50002DF528/\\$File/13011301.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/50002DF528/$File/13011301.pdf)
- [23] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: Nejnovější data o kraji: Moravskoslezský kraj [online]. 2012 [cit. 2013-12-10]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/krajenejnovejsi/xt>
- [24] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: Nejnovější údaje: hl. m. Praha [online]. 2012 [cit. 2013-12-10]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/krajenejnovejsi/xa>
- [25] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: Obyvatelstvo [online]. 2013 [cit. 2013-12-10]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo_lide
- [26] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: Česká republika v roce 2012 [online]. 2012 [cit. 2013-12-10]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/380034ACB8/\\$File/140913.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/380034ACB8/$File/140913.pdf)

- [27] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: Obchod, pohostinství, ubytování – časové řady, Tab. 3 Maloobchod kromě motorových vozidel; opravy výrobků pro osobní potřebu a pro domácnost (OKEČ 52), 2009
- [28] GEARY, Dona. The Sideroad: Practical advice straight from the experts [online]. 2007 [cit. 2013-12-11]. Dostupné z: http://www.sideroad.com/Retail_Services/impulse-sales.html
- [29] POLLET, Francis Charles. [online]. [cit. 2013-3-22]. Interview de Président-fondateur de Promod. Dostupné z: http://websee.em-lyon.com/LF/demo/demo_corp/HTM/content/htm/pops/000_corp_f_historique_mu-see_formes_02a.htm
- [30] HOSPODÁŘSKÁ KOMORA ČESKÉ REPUBLIKY - Odbor Informačních míst pro podnikatele, Oborová příručka: živnost Maloobchod, 2006
- [31] OXFORD DICTIONARIES: The world's most trusted dictionaries [online]. 2013 [cit. 2013-12-18]. Definiton of merchandise in English. Dostupné z: <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/merchandise>
- [32] PROMOD [online]. [cit. 2013-3-22]. Dostupné z: <http://www.promod.eu/>
- [33] WIKIPEDIA [online]. [cit. 2013-3-25]. Mapa České republiky. Dostupné z: http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Czech_Republic_simple.png
- [34] WIKIPEDIA [online]. [cit. 2013-3-25]. Dostupné z: https://en.wikipedia.org/wiki/Main_Page
- [35] ZARA [online]. [cit. 2013-3-22]. Dostupné z: <http://www.inditex.com/en/brands/zara>

Seznam zkratk

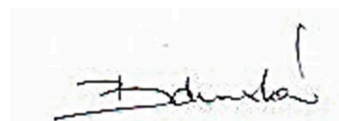
aj.	a jiné
apod.	a podobně
atp.	a tak podobně
ČR	Česká republika
HDP	hrubý domácí produkt
hl. m.	hlavní město
Kč	Koruna česká
m ²	metr čtverečný
MO	maloobchod
např.	například

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 9. 5. 2014



.....
Markéta Bohumská

Seznam příloh

PŘÍLOHA 1.....	Typologie prodejních jednotek
PŘÍLOHA 2	Pozorovací formulář
PŘÍLOHA 3.....	Výsledky pozorování I
PŘÍLOHA 4	Výsledky pozorování II
PŘÍLOHA 5	Výsledky pozorování III
PŘÍLOHA 6	Souhrnné výsledky vyhodnocené z hlediska etap pozorování
PŘÍLOHA 7	Grafy vyhodnocené z hlediska etap pozorování
PŘÍLOHA 8	Souhrnné výsledky pozorovaných MO
PŘÍLOHA 9.....	Grafy vyhodnocené z hlediska MO jednotek Zara
PŘÍLOHA 10.....	Fotodokumentace pozorovaných maloobchodních jednotek

Příloha 1 Typologie prodejních jednotek

Název	Prodejní plocha (m2)	Sortiment	Další kritéria
Větší hypermarkety	> 5000	široký potravinářský i nepotravinářský sortiment	samoobslužné jednotky
Menší hypermarkety	2501 - 5000	široký potravinářský i nepotravinářský sortiment	samoobslužné jednotky
Větší supermarkety	1001 - 2500	široký potravinářský	samoobslužné jednotky
Menší supermarkety	401 - 1000	široký potravinářský	samoobslužné jednotky
Samoobsluhy	< 400	široký potravinářský	samoobslužné jednotky
Pultové prodejny	zpravidla < 50	široký potravinářský	jednotky s pultovou obsluhou
Diskontní prodejny	zpravidla 401 - 1000	potravinářský i nepotravinářský sortiment (omezený počet výrobků)	samoobslužné jednotky
Obchodní domy	> 2500	široký potravinářský i nepotravinářský sortiment	vícepodlažní samoobslužné jednotky se specializovanými odděleními
Hobbymarkety	> 1000	potřeby pro kutily, řemeslníky a zahrádkáře	Jednopodlažní samoobslužné jednotky
Textil, oděvy		textil, oděvy	
Drogerie		drogerie, kosmetika, barvy-laky	
Elektro		spotřební elektronika	
Nepotravinářské prodejny		ostatní specializované nepotravinářské prodejny	

Příloha 2 Pozorovací formulář

<u>Pozorovací formulář</u>						Název jednotky:			
I. EXTERIÉR						Datum + čas:			
I.A Výkladní skříňe						Poznámky			
1. Čistota	1	2	3	4	5				
2. Nasvětlení	1	2	3	4	5				
3. Upravenost figurín	1	2	3	4	5				
4. Nepřeplněnost	1	2	3	4	5				
5. Viditelnost nápisu (název firmy)	1	2	3	4	5				
						SOUČET BODŮ			MAX = 25
						% ÚSPĚŠNOST			
II. INTERIÉR									
II.A Prodejní plocha						Poznámky			
6. Přehlednost	1	2	3	4	5				
7. Orientace	1	2	3	4	5				
8. Dostatečná šíře uliček	1	2	3	4	5				
						SOUČET BODŮ			MAX = 15
						% ÚSPĚŠNOST			
II.B Sortiment						Poznámky			
9. Čisté neponičené zboží	1	2	3	4	5				
10. Seskupování - barevně sladěné	1	2	3	4	5				
11. Seskupování - podle stylů	1	2	3	4	5				
12. Upravenost	1	2	3	4	5				
13. Urovnanost podle velikostí	1	2	3	4	5				
14. Cenovky - viditelnost	1	2	3	4	5				
15. Plnost regálů	1	2	3	4	5				
						SOUČET BODŮ			MAX = 35
						% ÚSPĚŠNOST			
II.C Péče o místo prodeje						Poznámky			
16. Příjemná atmosféra	1	2	3	4	5				
17. Čistota	1	2	3	4	5				
18. Personál - upravenost	1	2	3	4	5				
19. Personál - vstřícnost	1	2	3	4	5				
20. Personál - profesionalita	1	2	3	4	5				
						SOUČET BODŮ			MAX = 25
						% ÚSPĚŠNOST			
Vyhodnocení									
						CELKEM BODŮ			Σ MAX = 100
						KOEFIČIENT ÚSPĚŠNOSTI			

Příloha 3 Výsledky pozorování I

	Promod Shopping Park	Promod Arkády Pankrác	Promod Václavské náměstí	Zara Shopping Park	Zara Arkády Pankrác	Zara Na příkopě	Průměr
I. EXTERIÉR							
I.A Výkladní skříně							
1. Čistota	4	4	5	4	5	3	4,17
2. Nasvětlení	4	5	5	4	3	5	4,33
3. Upravenost figurín	3	4	5	5	4	5	4,33
4. Nepřeplněnost	4	4	4	5	5	5	4,50
5. Viditelnost nápisu (název firmy)	5	5	5	5	5	5	5,00
CELKEM (max. 25 bodů)	20	22	24	23	22	23	22,33
CELKEM v %	80,00 %	88,00 %	96,00 %	92,00 %	88,00 %	92,00 %	89,33 %
II. INTERIÉR							
II.A Prodejní plocha							
6. Přehlednost	4	4	4	3	4	2	3,50
7. Orientace	3	4	3	4	4	1	3,17
8. Dostatečná šíře uliček	1	1	2	5	5	5	3,17
CELKEM (max. 15 bodů)	8	9	9	12	13	8	9,83
CELKEM v %	53,33 %	60,00 %	60,00 %	80,00 %	86,67 %	53,33 %	65,56 %
II.B Sortiment							
9. Čisté neponíčené zboží	5	5	5	5	5	5	5,00
10. Seskupování -barevně sladěné	3	4	4	4	5	5	4,17
11. Seskupování - podle stylů	4	5	5	5	5	5	4,83
12. Upravenost	4	5	3	4	4	3	3,83
13. Urovnanost podle velikostí	1	1	1	4	4	2	2,17
14. Cenovky - viditelnost	2	2	2	2	2	2	2,00
15. Plnost regálů	5	5	5	4	5	4	4,67
CELKEM (max. 35 bodů)	24	27	25	28	30	26	26,67
CELKEM v %	68,57 %	77,14 %	71,43 %	80,00 %	85,71 %	74,29 %	76,19 %
II.C Péče o místo prodeje							
16. Příjemná atmosféra	4	3	3	3	3	2	3,00
17. Čistota	4	4	3	4	5	3	3,83
18. Personál - upravenost	2	3	3	4	4	5	3,50
19. Personál - vstřícnost	4	4	3	3	2	2	3,00
20. Personál - profesionalita	3	4	5	4	4	4	4,00
CELKEM (max. 25 bodů)	17	18	17	18	18	16	17,33
CELKEM v %	68,00 %	72,00 %	68,00 %	72,00 %	72,00 %	64,00 %	69,33 %
CELKEM (max. 100 bodů)	69	76	75	81	83	73	76,17
CELKEM v %	69,00 %	76,00 %	75,00 %	81,00 %	83,00 %	73,00 %	76,17 %

Příloha 4 Výsledky pozorování II

	Promod Shopping Park	Promod Arkády Pankrác	Promod Václavské náměstí	Zara Shopping Park	Zara Arkády Pankrác	Zara Na příkopě	Průměr
I. EXTERIÉR							
I.A Výkladní skříně							
1. Čistota	3	4	2	4	5	3	3,50
2. Nasvětlení	3	3	4	4	4	5	3,83
3. Upravenost figurín	3	4	5	5	4	5	4,33
4. Nepřeplněnost	4	4	4	5	5	5	4,50
5. Viditelnost nápisu (název firmy)	5	5	5	5	5	5	5,00
CELKEM (max. 25 bodů)	18	20	20	23	23	23	21,17
CELKEM v %	72,00%	80,00%	80,00%	92,00%	92,00%	92,00%	84,67%
II. INTERIÉR							
II.A Prodejní plocha							
6. Přehlednost	3	4	3	3	4	2	3,17
7. Orientace	3	4	3	4	4	1	3,17
8. Dostatečná šíře uliček	1	1	2	5	5	5	3,17
CELKEM (max. 15 bodů)	7	9	8	12	13	8	9,50
CELKEM v %	46,67%	60,00%	53,33%	80,00%	86,67%	53,33%	63,33%
II.B Sortiment							
9. Čisté neponíčené zboží	3	4	3	5	5	3	3,83
10. Seskupování -barevně sladěné	3	4	4	4	4	4	3,83
11. Seskupování - podle stylů	3	4	4	5	5	5	4,33
12. Upravenost	2	3	2	4	3	2	2,67
13. Urovnanost podle velikostí	1	1	1	4	3	2	2,00
14. Cenovky - viditelnost	2	2	2	2	2	2	2,00
15. Plnost regálů	4	4	4	5	4	4	4,17
CELKEM (max. 35 bodů)	18	22	20	29	26	22	22,83
CELKEM v %	51,43%	62,86%	57,14%	82,86%	74,29%	62,86%	65,24%
II.C Péče o místo prodeje							
16. Příjemná atmosféra	3	3	4	3	3	5	3,50
17. Čistota	2	3	2	3	2	2	2,33
18. Personál - upravenost	3	3	4	5	4	5	4,00
19. Personál - vstřícnost	3	4	3	3	2	1	2,67
20. Personál - profesionalita	3	4	3	4	4	2	3,33
CELKEM (max. 25 bodů)	14	17	16	18	15	15	15,83
CELKEM v %	56,00%	68,00%	64,00%	72,00%	60,00%	60,00%	63,33%
CELKEM (max. 100 bodů)	57	68	64	82	77	68	69,33
CELKEM v %	57,00%	68,00%	64,00%	82,00%	77,00%	68,00%	69,33%

Příloha 5 Výsledky pozorování III

	Promod Shopping Park	Promod Arkády Pankrác	Promod Václavské náměstí	Zara Shopping Park	Zara Arkády Pankrác	Zara Na příkopě	Průměr
I. EXTERIÉR							
I.A Výkladní skříně							
1. Čistota	3	3	1	4	4	2	2,83
2. Nasvětlení	3	3	4	3	4	5	3,67
3. Upravenost figurín	2	4	4	4	5	5	4,00
4. Nepřehltnost	3	4	4	5	5	5	4,33
5. Viditelnost nápisu (název firmy)	5	5	5	5	5	5	5,00
CELKEM (max. 25 bodů)	16	19	18	21	23	22	19,83
CELKEM v %	64,00%	76,00%	72,00%	84,00%	92,00%	88,00%	79,33%
II. INTERIÉR							
II.A Prodejní plocha							
6. Přehlednost	3	3	2	3	4	2	2,83
7. Orientace	4	3	3	4	4	1	3,17
8. Dostatečná šíře uliček	1	1	2	5	5	5	3,17
CELKEM (max. 15 bodů)	8	7	7	12	13	8	9,17
CELKEM v %	53,33%	46,67%	46,67%	80,00%	86,67%	53,33%	61,11%
II.B Sortiment							
9. Čisté neponíčené zboží	4	5	4	5	4	3	4,17
10. Seskupování -barevně sladěné	3	3	3	4	5	4	3,67
11. Seskupování - podle stylů	3	3	3	4	4	4	3,50
12. Upravenost	3	4	2	5	4	3	3,50
13. Urovnanost podle velikostí	1	1	1	4	5	4	2,67
14. Cenovky - viditelnost	2	2	2	2	2	2	2,00
15. Plnost regálů	3	3	3	4	5	3	3,50
CELKEM (max. 35 bodů)	19	21	18	28	29	23	23,00
CELKEM v %	54,29%	60,00%	51,43%	80,00%	82,86%	65,71%	65,71%
II.C Péče o místo prodeje							
16. Příjemná atmosféra	2	3	3	3	4	4	3,17
17. Čistota	4	4	3	4	3	3	3,50
18. Personál - upravenost	3	3	4	5	4	5	4,00
19. Personál - vstřícnost	3	2	3	3	3	1	2,50
20. Personál - profesionalita	3	3	3	4	4	5	3,67
CELKEM (max. 25 bodů)	15	15	16	19	18	18	16,83
CELKEM v %	60,00%	60,00%	64,00%	76,00%	72,00%	72,00%	67,33%
CELKEM (max. 100 bodů)	58	62	59	80	83	71	68,83
CELKEM v %	58,00%	62,00%	59,00%	80,00%	83,00%	71,00%	68,83%

Příloha 6 Souhrnné výsledky vyhodnocené z hlediska etap pozorování

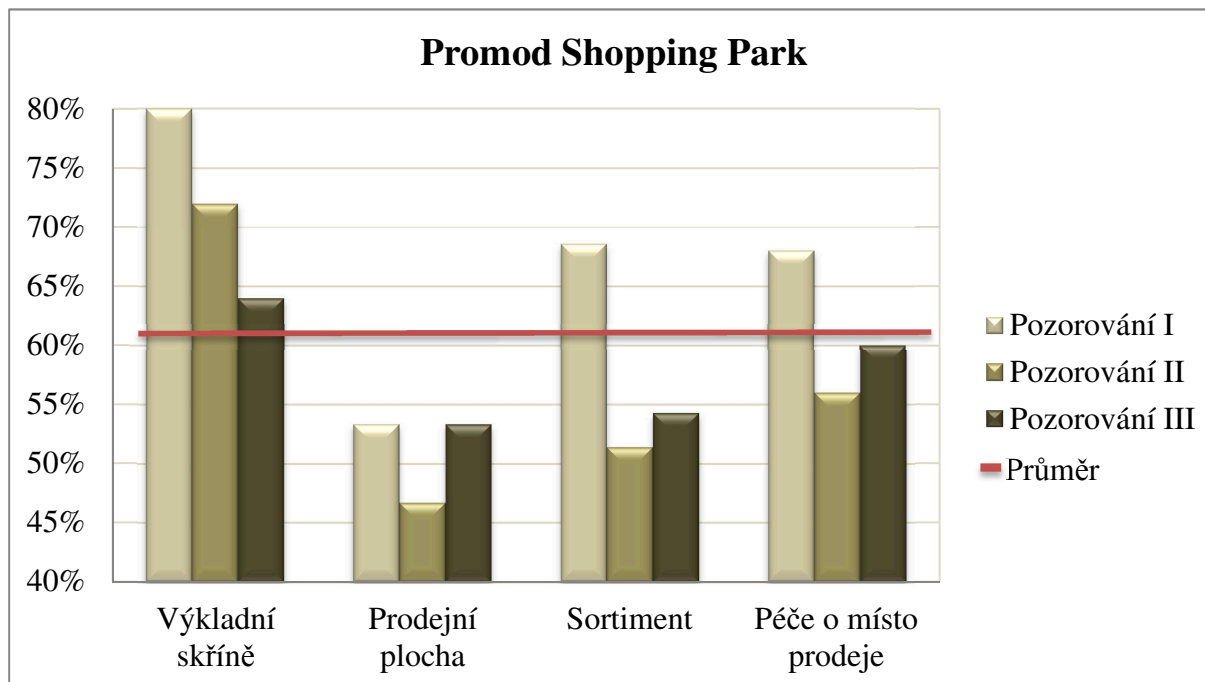
Tab. 6.1 Souhrnné výsledky I

Výkladní skříňe	Promod Shopping Park	Promod Arkády Pankrác	Promod Václavské náměstí	Zara Shopping Park	Zara Arkády Pankrác	Zara Na příkopě
Pozorování I	80,00%	88,00%	96,00%	92,00%	88,00%	92,00%
Pozorování II	72,00%	80,00%	80,00%	92,00%	92,00%	92,00%
Pozorování III	64,00%	76,00%	72,00%	84,00%	92,00%	88,00%
Prodejní plocha	Průměr 78,67%			Průměr 90,22%		
Pozorování I	53,33%	60,00%	60,00%	80,00%	86,67%	53,33%
Pozorování II	46,67%	60,00%	53,33%	80,00%	86,67%	53,33%
Pozorování III	53,33%	46,67%	46,67%	80,00%	86,67%	53,33%
Sortiment	Průměr 53,33%			Průměr 73,33%		
Pozorování I	68,57%	77,14%	71,43%	80,00%	85,71%	74,29%
Pozorování II	51,43%	62,86%	57,14%	82,86%	74,29%	62,86%
Pozorování III	54,29%	60,00%	51,43%	80,00%	82,86%	65,71%
Péče o místo prodeje	Průměr 61,59%			Průměr 76,51%		
Pozorování I	68,00%	72,00%	68,00%	72,00%	72,00%	64,00%
Pozorování II	56,00%	68,00%	64,00%	72,00%	60,00%	60,00%
Pozorování III	60,00%	60,00%	64,00%	76,00%	72,00%	72,00%
CELKEM v %	Průměr 64,44%			Průměr 68,89%		
Pozorování I	69,00%	76,00%	75,00%	81,00%	83,00%	73,00%
Pozorování II	57,00%	68,00%	64,00%	82,00%	77,00%	68,00%
Pozorování III	58,00%	62,00%	59,00%	80,00%	83,00%	71,00%
	Promod 65,33%			Zara 77,56%		
	Průměr	Průměr	Průměr	Průměr	Průměr	Průměr
	61,33%	68,67%	66,00%	81,00%	81,00%	70,67%

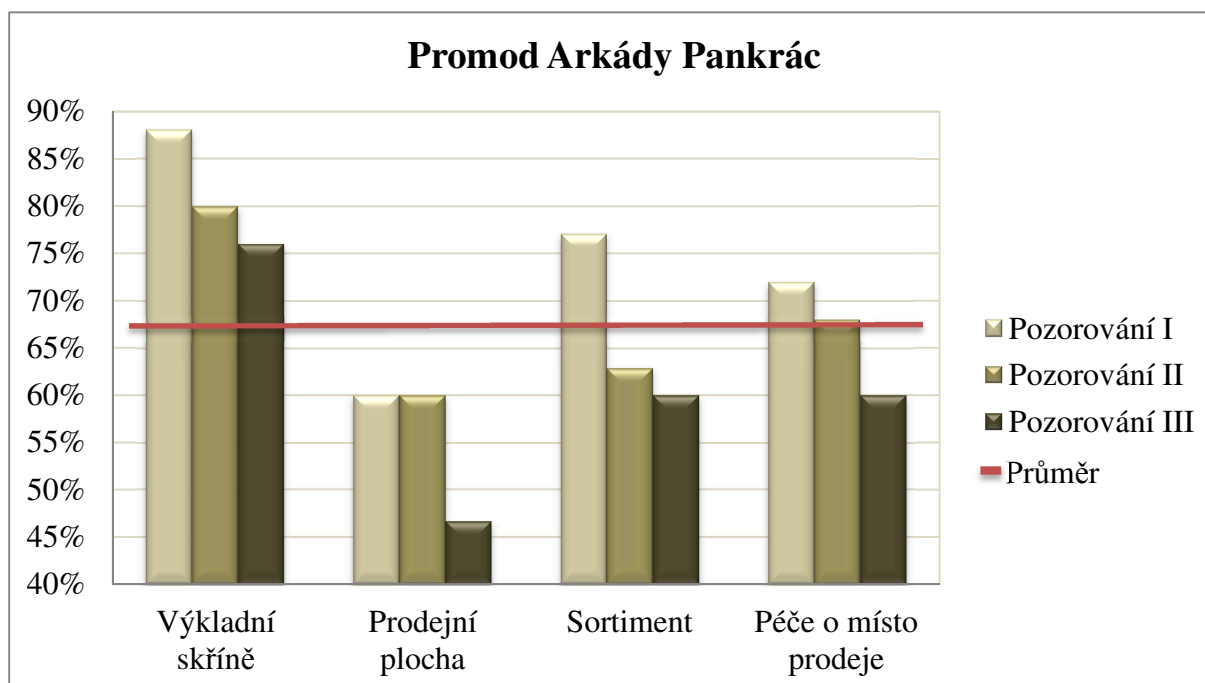
Tab. 6.2 Souhrnné výsledky II

Promod Shopping Park	Pozorování I	Pozorování II	Pozorování III
Výkladní skříň	80,00%	72,00%	64,00%
Prodejní plocha	53,33%	46,67%	53,33%
Sortiment	68,57%	51,43%	54,29%
Péče o místo prodeje	68,00%	56,00%	60,00%
Průměr	60,63%		
Promod Arkády Pankrác	Pozorování I	Pozorování II	Pozorování III
Výkladní skříň	88,00%	80,00%	76,00%
Prodejní plocha	60,00%	60,00%	46,67%
Sortiment	77,14%	62,86%	60,00%
Péče o místo prodeje	72,00%	68,00%	60,00%
Průměr	67,56%		
Promod Václavské náměstí	Pozorování I	Pozorování II	Pozorování III
Výkladní skříň	96,00%	80,00%	72,00%
Prodejní plocha	60,00%	53,33%	46,67%
Sortiment	71,43%	57,14%	51,43%
Péče o místo prodeje	68,00%	64,00%	64,00%
Průměr	65,33%		
CELKEM v %	Pozorování I	Pozorování II	Pozorování III
Promod Shopping Park	69,00%	57,00%	58,00%
Promod Arkády Pankrác	76,00%	68,00%	62,00%
Promod Václavské náměstí	75,00%	64,00%	59,00%
Průměr	65,33%		
Zara Shopping Park	Pozorování I	Pozorování II	Pozorování III
Výkladní skříň	92,00%	92,00%	84,00%
Prodejní plocha	80,00%	80,00%	80,00%
Sortiment	80,00%	82,86%	80,00%
Péče o místo prodeje	72,00%	72,00%	76,00%
Průměr	80,90%		
Zara Arkády Pankrác	Pozorování I	Pozorování II	Pozorování III
Výkladní skříň	88,00%	92,00%	92,00%
Prodejní plocha	86,67%	86,67%	86,67%
Sortiment	85,71%	74,29%	82,86%
Péče o místo prodeje	72,00%	60,00%	72,00%
Průměr	81,57%		
Zara Na příkopě	Pozorování I	Pozorování II	Pozorování III
Výkladní skříň	92,00%	92,00%	88,00%
Prodejní plocha	53,33%	53,33%	53,33%
Sortiment	74,29%	62,86%	65,71%
Péče o místo prodeje	64,00%	60,00%	72,00%
Průměr	69,24%		
CELKEM v %	Pozorování I	Pozorování II	Pozorování III
Zara Shopping Park	81,00%	82,00%	80,00%
Zara Arkády Pankrác	83,00%	77,00%	83,00%
Zara Na příkopě	73,00%	68,00%	71,00%
Průměr	76,72%		

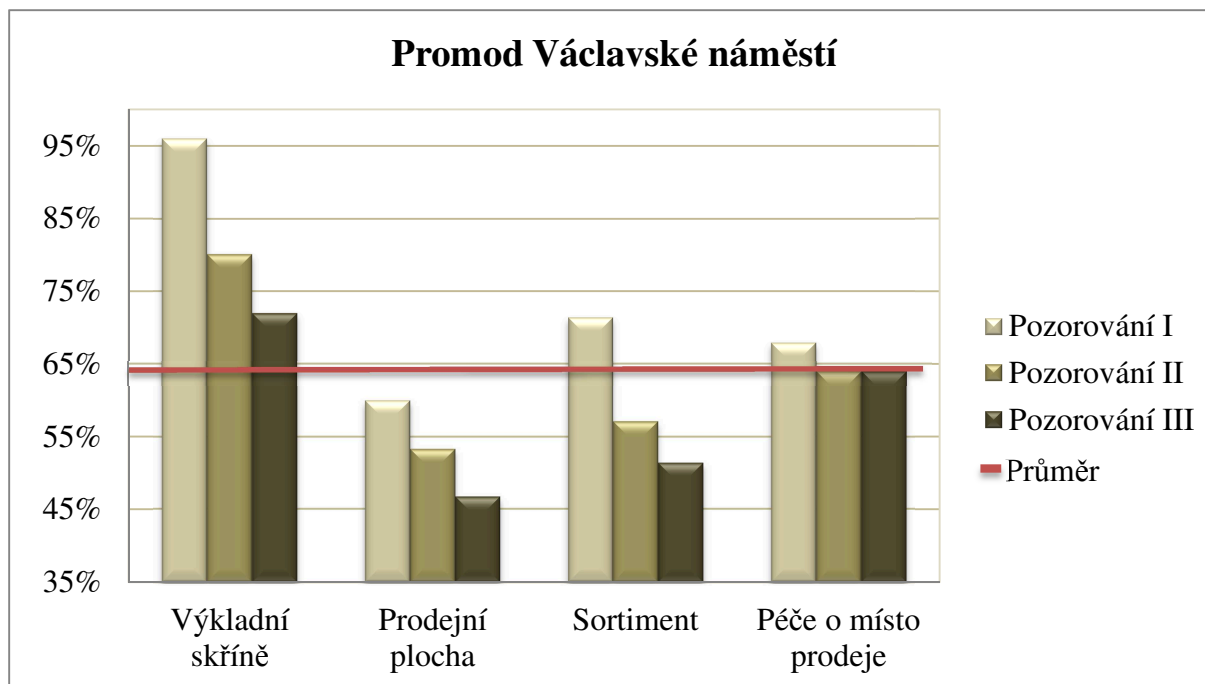
Příloha 7 Grafy vyhodnocené z hlediska etap pozorování



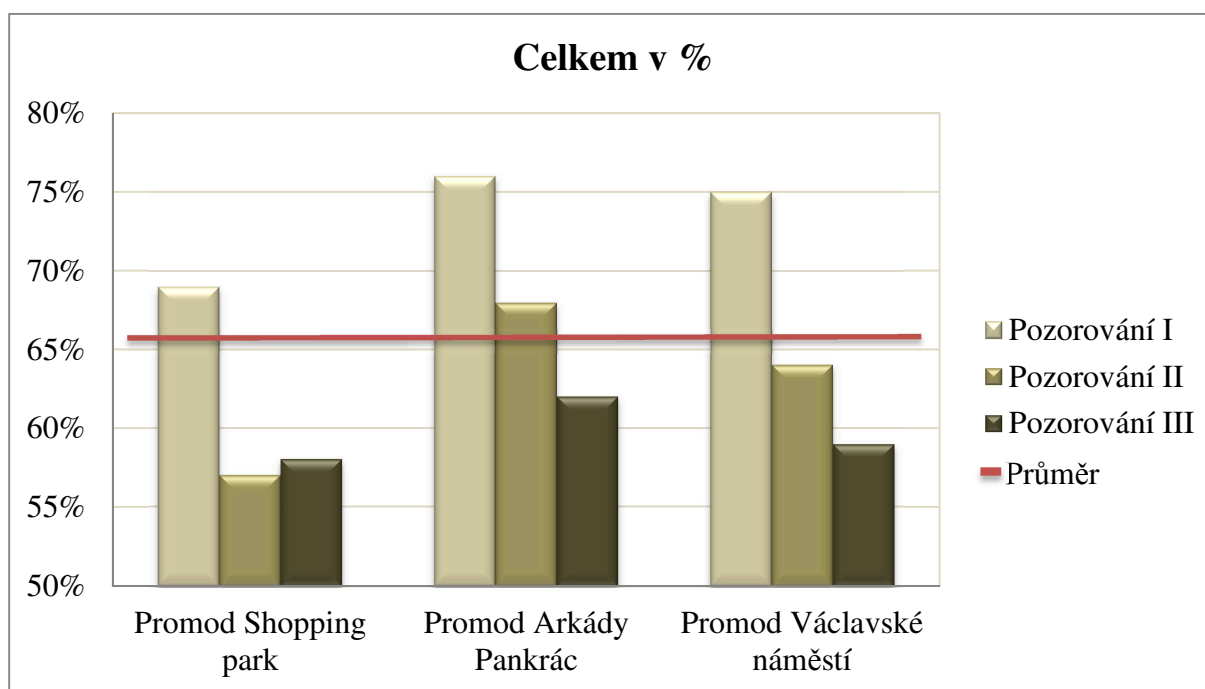
Obr. 7.1 Promod Shopping Park



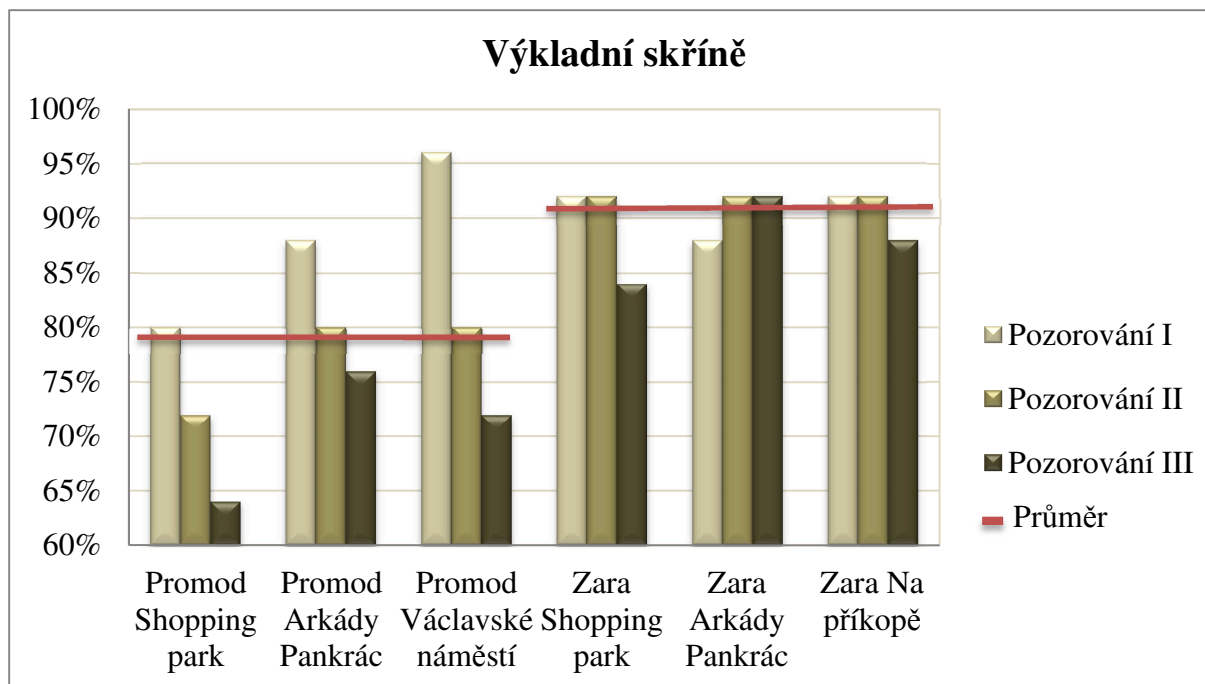
Obr. 7.2 Promod Arkády Pankrác



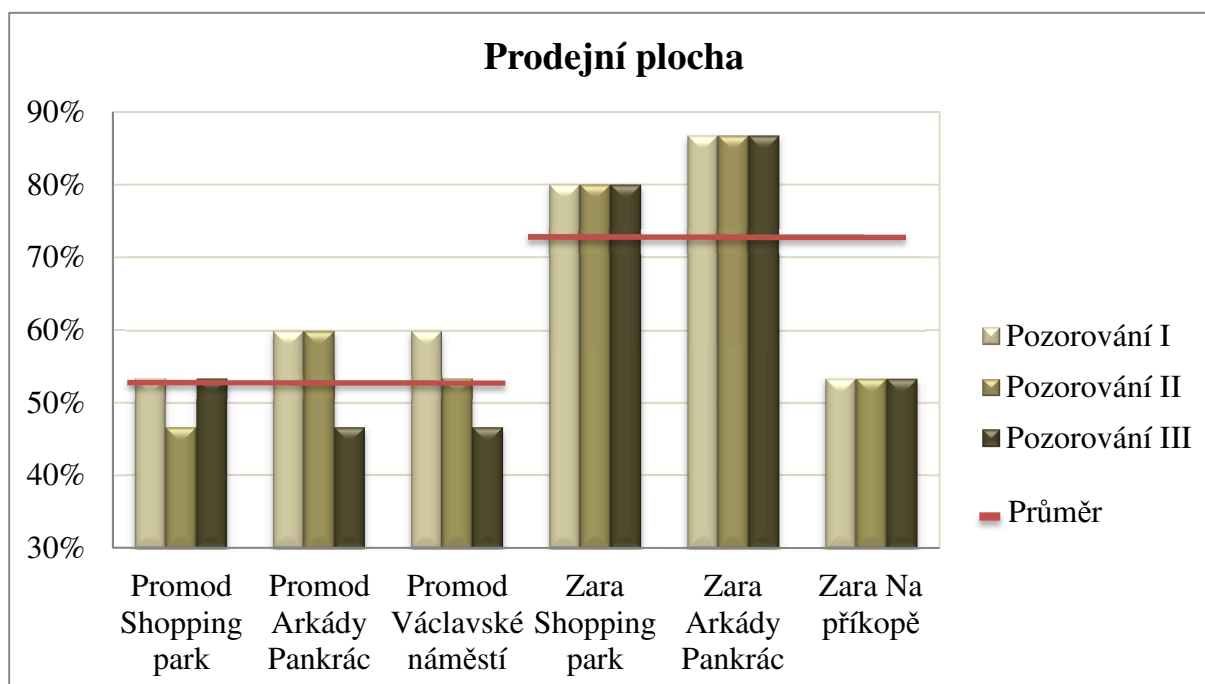
Obr. 7.3 Promod Václavské náměstí



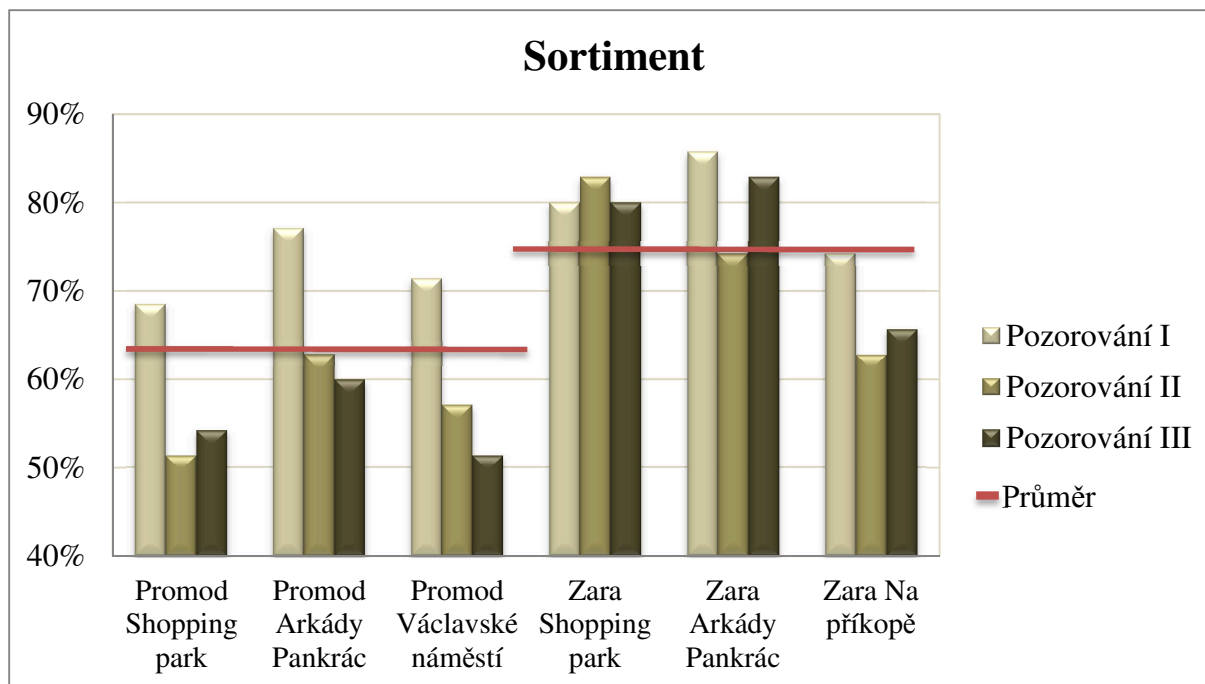
Obr. 7.4 Celkové výsledky MO Promod v %



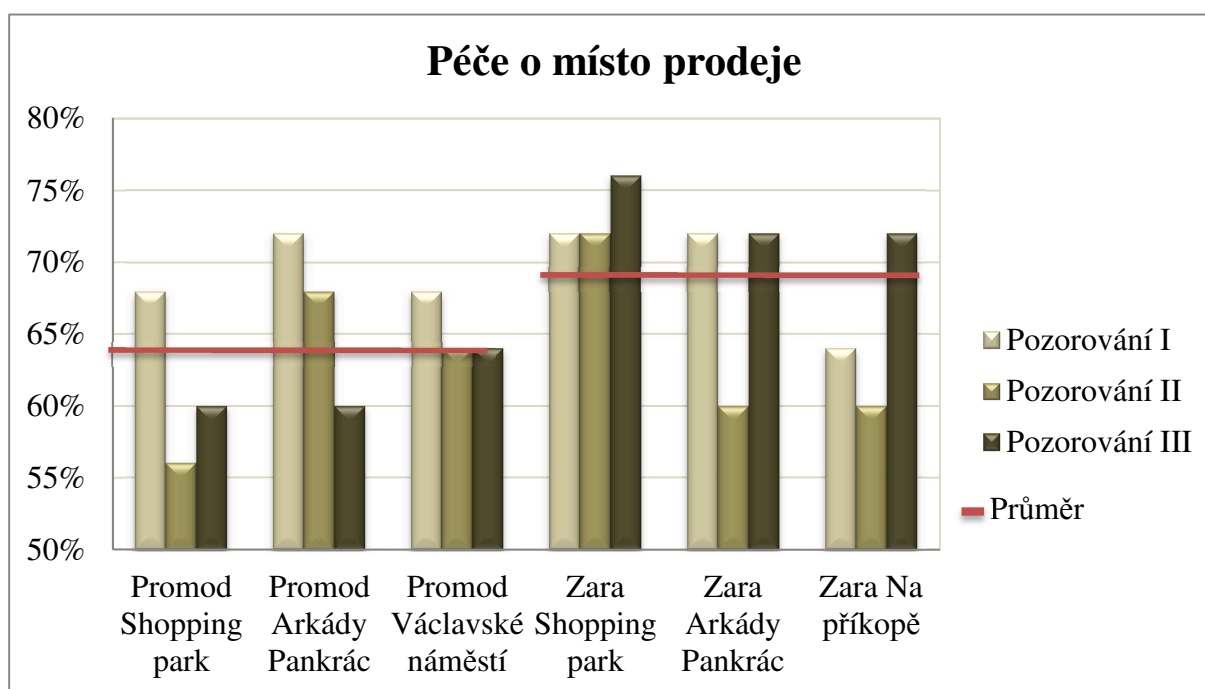
Obr. 7.5 Výkladní skříně



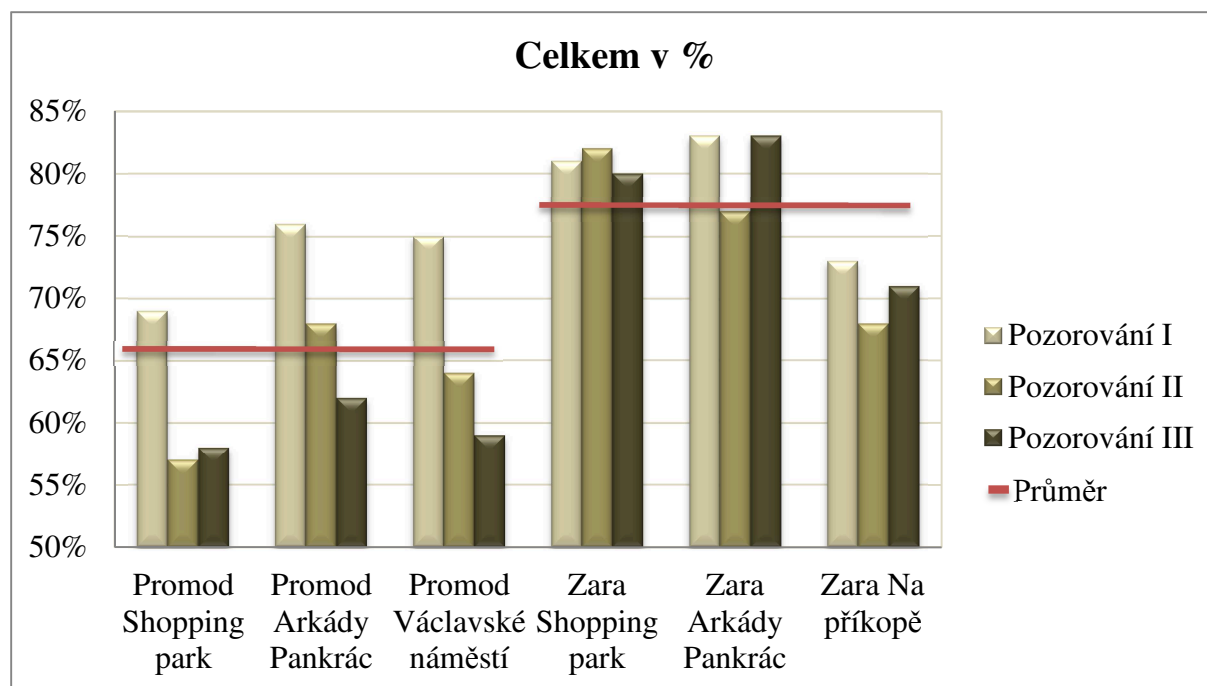
Obr. 7.6 Prodejní plocha



Obr. 7.7 Sortiment



Obr. 7.8 Péče o místo prodeje



Obr. 7.9 Celkové výsledky MO Promod a Zara v %

Příloha 8 Souhrnné výsledky pozorovaných MO

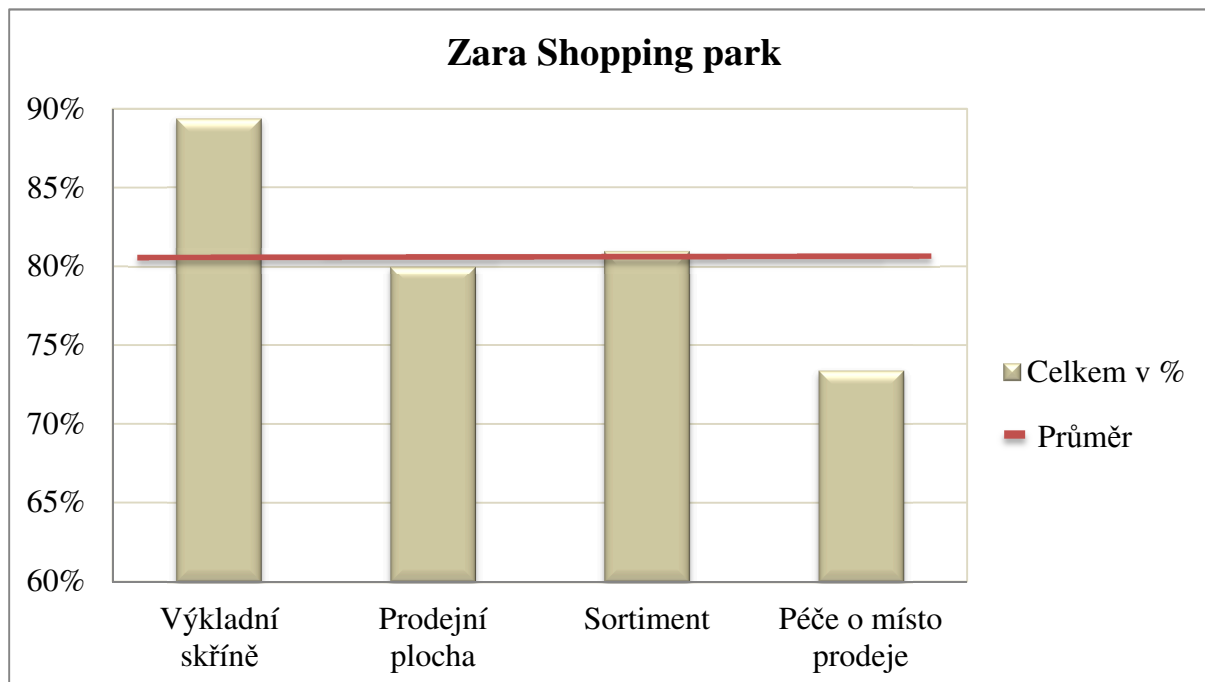
Tab. 8.1 Souhrnné výsledky MO I

Promod Shopping park	Celkem v %
Výkladní skříň	72,00%
Prodejní plocha	51,11%
Sortiment	58,10%
Péče o místo prodeje	61,33%
Průměr	60,63%
Promod Arkády Pankrác	Celkem v %
Výkladní skříň	81,33%
Prodejní plocha	55,56%
Sortiment	66,67%
Péče o místo prodeje	66,67%
Průměr	67,56%
Promod Václavské náměstí	Celkem v %
Výkladní skříň	82,67%
Prodejní plocha	53,33%
Sortiment	60,00%
Péče o místo prodeje	65,33%
Průměr	65,33%
CELKEM v %	Celkem v %
Promod Shopping park	61,00%
Promod Arkády Pankrác	68,67%
Promod Václavské náměstí	66,00%
Průměr	65,22%
Zara Shopping park	Celkem v %
Výkladní skříň	89,33%
Prodejní plocha	80,00%
Sortiment	80,95%
Péče o místo prodeje	73,33%
Průměr	80,90%
Zara Arkády Pankrác	Celkem v %
Výkladní skříň	90,67%
Prodejní plocha	86,67%
Sortiment	80,95%
Péče o místo prodeje	68,00%
Průměr	81,57%
Zara Na příkopě	Celkem v %
Výkladní skříň	90,67%
Prodejní plocha	53,33%
Sortiment	67,62%
Péče o místo prodeje	65,33%
Průměr	69,24%
Zara Shopping park	80,90%
Zara Arkády Pankrác	81,90%
Zara Na příkopě	69,24%

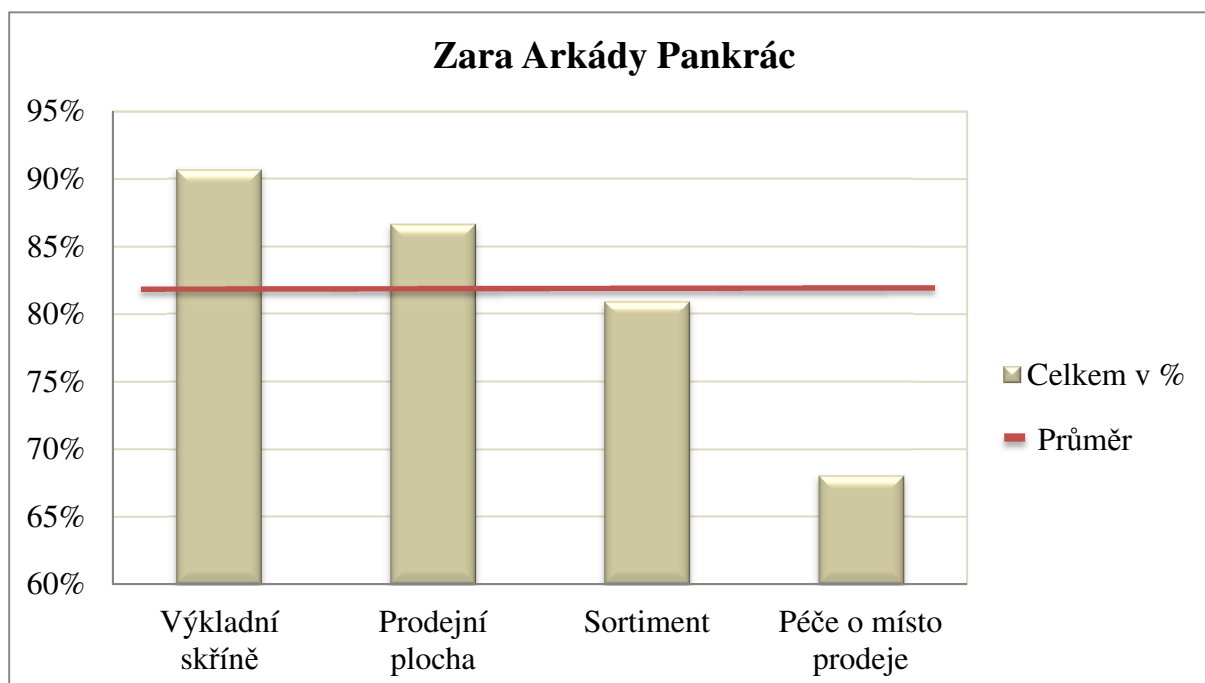
Tab. 8.2 Souhrnné výsledky MO II

Kritéria/MO	Promod Shopping park	Promod Arkády Pankrác	Promod Václavské náměstí	Zara Shopping park	Zara Arkády Pankrác	Zara Na příkopě
Výkladní skříň	72,00%	81,33%	82,67%	89,33%	90,67%	90,67%
Průměr	78,67%			90,22%		
Prodejní plocha	51,11%	55,56%	53,33%	80,00%	86,67%	53,33%
Průměr	53,33%			73,33%		
Sortiment	58,10%	66,67%	60,00%	80,95%	80,95%	67,62%
Průměr	61,59%			76,51%		
Péče o místo prodeje	61,33%	66,67%	65,33%	73,33%	68,00%	65,33%
Průměr	64,44%			68,89%		
Celkový průměr	60,63%	67,56%	65,33%	80,90%	81,57%	69,24%
Průměr	64,51%			77,24%		

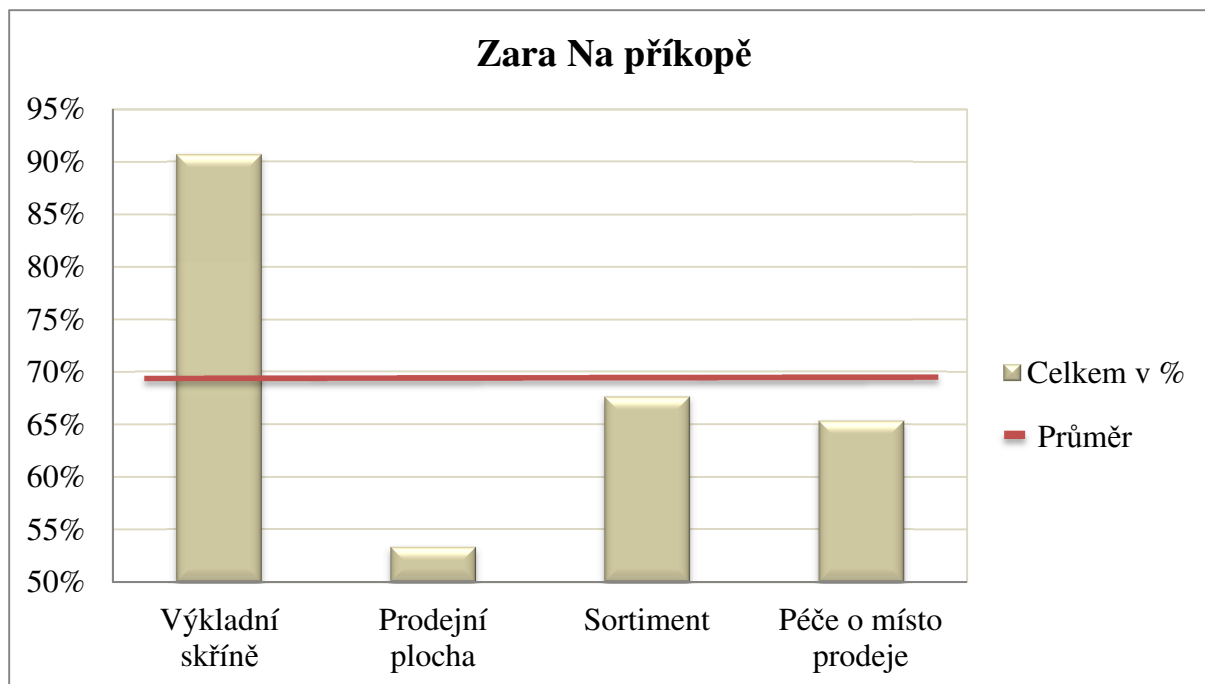
Příloha 9 Grafy vyhodnocené z hlediska MO jednotek Zara



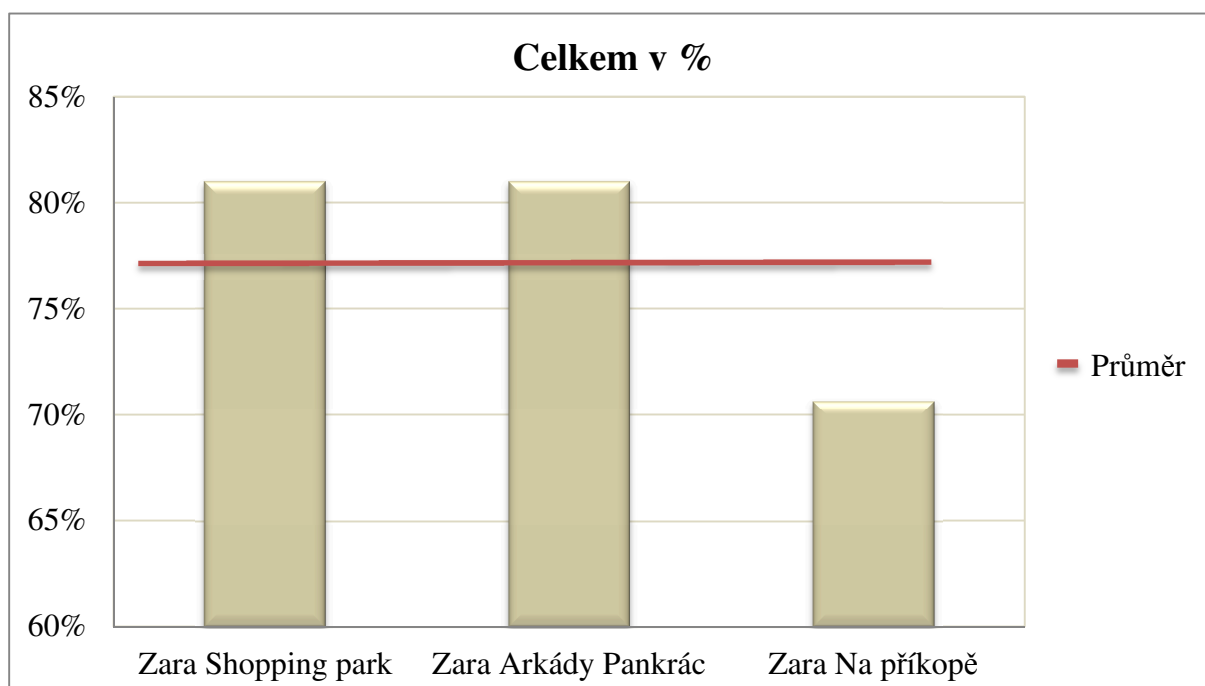
Obr. 9.1 Zara Shopping park



Obr. 9.2 Zara Arkády Pankrác



Obr. 9.3 Zara Na Příkopě



Obr. 9.4 Celkové výsledky MO Zara v %

Příloha 10 Fotodokumentace pozorovaných maloobchodních jednotek



Obr. 10.1 Promod Shopping Park Ostrava



Obr. 10.2 Promod Arkády Pankrác



Obr. 10.3 Promod Václavské náměstí



Obr. 10.4 Promod Václavské náměstí



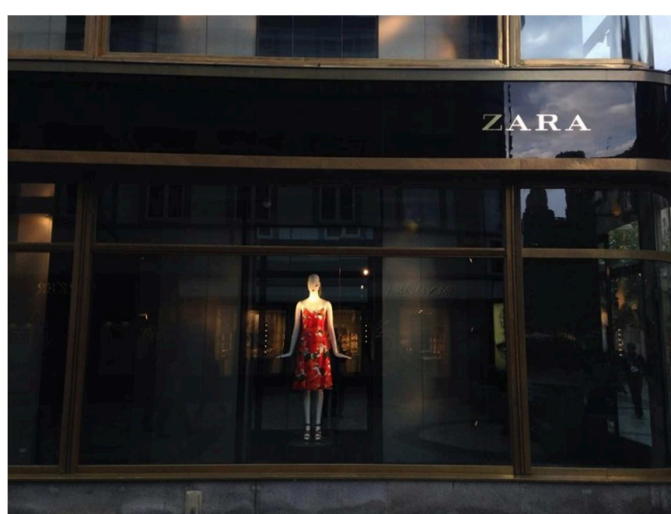
Obr. 10.5 Zara Shopping Park Ostrava



Obr. 10.6 Zara Arkády Pankrác



Obr. 10.7 Zara Na Příkopě



Obr. 10.8 Zara Na Příkopě